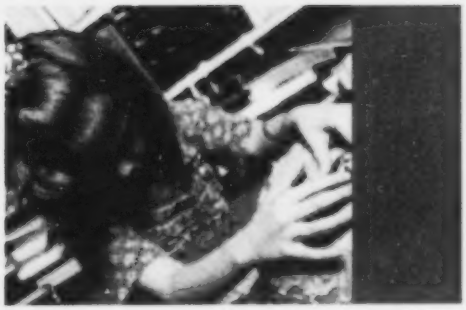
Commission d'amélioration de l'éducation

Planification de l'amélioration des écoles

Manuel

à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école



Tables des matières

Lettre des commissaires 3

1. Introduction 5

2. Quels domaines devrait-on chercher à améliorer? 9

3. Qui a un rôle à jouer dans la planification de l'amélioration des écoles? 11

4. Par quoi commence-t-on? 17

5. Comment procéder à la création d'un plan? 39

6. Comment procéder à la mise en œuvre du plan? 47

7. Comment évaluer les résultats obtenus? 51

8. Comment poursuivre notre excellent travail? 55

Notes en fin d'ouvrage 57

Annexes :

- Annexe A : Planification de l'amélioration des écoles 59
- Annexe B : Modèle de plan d'amélioration d'une école 61
- Annexe C : Caractéristiques d'une bonne directrice ou d'un bon directeur d'école 75
- Annexe D : Comprendre les attentes et les niveaux de rendement des programmes-cadres du ministère de l'Éducation 79
- Annexe E : Modèle de questionnaire à l'intention des parents 85
- Annexe F : Modèle de texte pour une brochure que les directrices et directeurs d'école pourront envoyer aux parents avec une copie de leur plan d'amélioration de l'école 91
- Annexe G : Ressources supplémentaires 95

104-02670/

Le présent manuel renferme plusieurs éléments, y compris des formules, que les personnes associées à la planification de l'amélioration des écoles trouveront utiles durant le processus de planification. Ces éléments sont listés ci-dessous.

Chaque élément listé est disponible séparément sur la version cédérom du manuel dans les deux formats HTML et PDF. Dans cette version imprimée du manuel, ces éléments sont indiqués par une icône représentant la version cédérom.

Les éléments de la liste ci-dessous marqués d'un astérisque (*) sont également disponibles sur la version cédérom dans les formats Word et WordPerfect pour que les écoles puissent les modifier en fonction de leurs propres besoins. Veuillez consulter la version cédérom pour de plus amples renseignements. (À noter que ce cédérom ne fonctionnera peut-être pas sur les plus anciens modèles d'ordinateurs Macintosh.)

Chaque élément peut également être télédéchargé à partir du site Web de la Commission d'amélioration de l'éducation à *http://eic.edu.gov.on.ca*.

Voici les éléments du manuel :

- Priorité en vue d'améliorer l'application du curriculum (pages 20 à 24)
- Priorité en vue d'améliorer le milieu scolaire (pages 24 à 32)
- Priorité en vue d'accroître la participation des parents (pages 32 à 38)
- * Caractéristiques des bonnes écoles (figure 2, pages 28 à 32)
- * Façons pour les parents de participer à l'éducation de leurs enfants (figure 3, pages 36 et 37)
- * Comment encourageons-nous la participation des parents? (figure 4, page 38)
- * Tableau de planification de l'amélioration de l'école (figure 5, page 39)
- Modèle de plan d'amélioration d'une école (annexe B, pages 61 à 73)
- Comprendre les attentes et les niveaux de rendement des programmes-cadres du ministère de l'Éducation (annexe D, pages 79 à 83)
- * Modèle de questionnaire à l'intention des parents (annexe E, pages 85 à 90)
- * Modèle de texte pour une brochure que les directrices et directeurs d'école pourront envoyer aux parents avec une copie de leur plan d'amélioration de l'école (annexe F, pages 91 à 94)
- *La voie de l'avenir – III : Rapport sur le rôle des conseils d'école* (Rapport publié par la Commission d'amélioration de l'éducation en novembre 1998)
- *La voie de l'avenir – IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité* (Rapport publié par la Commission d'amélioration de l'éducation en avril 2000)

Lettre des commissaires

Novembre 2000

La Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) est un organisme indépendant du ministère de l'Éducation de l'Ontario. Elle a été créée en 1997 pour superviser la transition en douceur vers un nouveau système de gestion de l'enseignement élémentaire et secondaire public en Ontario. La Commission rend des comptes et fait des recommandations à la ou au ministre de l'Éducation.

En janvier 1998, les conseils scolaires de l'Ontario ont été réorganisés. Soixante-douze nouveaux conseils scolaires de district ont été mis sur pied. Nombre des anciens conseils existants ont été fusionnés, certains conseils ont été créés et d'autres conseils sont demeurés à peu près les mêmes qu'ils étaient avant cette date. La création d'un nouveau réseau de conseils scolaires de langue française couvrant l'ensemble de la province est l'un des grands résultats de cette réorganisation.

Il existe maintenant quatre systèmes de conseils scolaires en Ontario :

- les conseils scolaires de district de langue anglaise;
- les conseils scolaires de district catholiques de langue anglaise;
- les conseils scolaires de district de langue française;
- les conseils scolaires de district catholiques de langue française.

Tous les conseils scolaires ont des responsabilités et des objectifs communs, quoique les conseils catholiques et de langue française doivent en plus assurer la protection et la promotion des valeurs culturelles, linguistiques et religieuses essentielles à la réalisation de leurs objectifs particuliers.

En 1999, dans le cadre de notre mandat, nous avons entrepris une étude des progrès accomplis par les 72 conseils scolaires de la province.[1] Dans *La voie de l'avenir – IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité*, qui a été publié à l'issue de cette étude, nous avions indiqué qu'à notre avis, « la conception et l'adoption d'un cadre de responsabilités exhaustif devraient permettre d'améliorer le système d'éducation et les résultats des élèves ».[2]

Nous avons conclu qu'il fallait :

- des renseignements plus précis sur le rendement des élèves;
- des renseignements plus précis sur les facteurs qui ont une incidence sur ce rendement;
- inciter la province, les conseils scolaires et les écoles à porter davantage attention à la planification de l'amélioration des écoles.

Dans un rapport antérieur, *La voie de l'avenir – III : Rapport sur le rôle des conseils d'école*, nous avions recommandé que toutes les écoles conçoivent et publient des plans d'amélioration annuels, et que les conseils d'école et les parents jouent un rôle significatif dans le cadre du processus de planification de l'amélioration des écoles.[3]

Pour contribuer à la réalisation de cet objectif, la Commission a travaillé avec 10 écoles de la province à la mise sur pied d'un processus de planification de l'amélioration des écoles et de projets pilotes favorisant la participation des parents.[4] C'est à partir de cette expérience que nous avons préparé le présent manuel, qui servira de guide pratique à la planification de l'amélioration des écoles.

Nous souhaitons remercier les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants, les parents, les élèves et les coordonnatrices et coordonnateurs qui ont participé aux projets pilotes. Ils ont joué un rôle des plus importants dans la préparation du présent manuel.

L'Ontario est une province vaste et diversifiée. Quelles que soient les caractéristiques éventuelles du processus de planification de l'amélioration des écoles, celui-ci doit tenir compte des préoccupations et des caractéristiques uniques de chaque communauté scolaire, dont les besoins particuliers des conseils scolaires catholiques et de langue française. Nous sommes conscients du fait que les conseils, les écoles et les équipes de planification de l'amélioration des écoles voudront modifier l'information et les processus figurant dans le présent manuel en fonction de leurs caractéristiques et de leur situation.

Nous encourageons ce genre de modifications, car nous sommes convaincus qu'il sera davantage possible d'améliorer le rendement des élèves si les écoles et leurs collectivités *planifient* l'amélioration des écoles de façon organisée, articulée, intégrée et publique.

Nous espérons que le présent manuel contribuera sensiblement à la réalisation de cet objectif.

Dave Cooke
Coprésident

Ann Vanstone
Coprésidente

Peter Cameron
Commissaire

Rémi Lessard
Commissaire

Betty Moseley-Williams
Commissaire

Arlene Wright
Commissaire

1 Introduction

Toutes les écoles ont à cœur le succès de leurs élèves. Cependant, pour apporter un changement durable, les écoles doivent mettre l'accent sur des stratégies et des objectifs particuliers de changement. La planification de l'amélioration des écoles est un processus dans le cadre duquel les écoles fixent des objectifs aux fins d'amélioration et prennent des décisions sur la façon et le moment de réaliser ces objectifs. Ce processus a pour objectif ultime d'accroître le rendement des élèves en améliorant l'application du curriculum, en instaurant un milieu positif d'apprentissage et en accroissant la participation des parents[5] dans l'apprentissage de leurs enfants à l'école et à la maison.

Qu'est-ce qu'un plan d'amélioration d'une école?

Le plan d'amélioration d'une école est un plan de route qui décrit les changements qu'une école doit apporter pour améliorer le rendement de ses élèves et qui précise la façon dont ces changements seront apportés et le moment quand ils le seront.

Les plans d'amélioration des écoles sont sélectifs : ils aident les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants et les conseils d'école à répondre aux questions suivantes : « Sur quoi porterons-nous maintenant notre attention? » et « Que pouvons-nous remettre à plus tard? » Ils encouragent le personnel et les parents à surveiller le rendement des élèves et d'autres facteurs, comme le milieu scolaire, qui ont une incidence reconnue sur le succès des élèves. En disposant de renseignements fiables et à jour sur le rendement des élèves, les écoles sont davantage en mesure de répondre aux besoins des élèves, des enseignantes et enseignants et des parents.

Le plan d'amélioration d'une école est également un mécanisme grâce auquel le public peut tenir une école responsable du succès des élèves et mesurer le niveau d'amélioration. L'une des premières étapes dans l'élaboration d'un plan d'amélioration — une étape cruciale par ailleurs — est la collecte et l'analyse de renseignements au sujet de l'école et de ses élèves par les enseignantes et enseignants, le conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité pour que ceux-ci puissent cerner les améliorations qui doivent être apportées à l'école. Au cours de la mise en œuvre du plan, l'école continue de recueillir ce genre de données. En comparant les nouvelles données aux renseignements recueillis à l'origine et sur lesquels le plan est fondé, l'école — et le public — peuvent mesurer le succès des stratégies d'amélioration.

Un changement réel ne se fait pas du jour au lendemain. C'est là quelque chose que l'école et tous ses partenaires

se doivent de comprendre lorsqu'ils entreprennent le processus de planification de l'amélioration de l'école. Les améliorations graduelles sont importantes, et il y a tout lieu de s'en féliciter, mais elles ne représentent pas un changement durable. Voilà pourquoi il est préférable que les plans d'amélioration des écoles s'étalent sur une période de trois ans :

- le processus de planification se déroule au cours de la première année;
- la mise en œuvre du plan commence la deuxième année;
- la mise en œuvre se poursuit au cours de la troisième année.

Au cours des premières discussions, ou après un certain temps, il se peut que les écoles désirent prolonger leur plan de plusieurs années pour s'assurer de maintenir leur attention et d'atteindre leurs objectifs. De toute façon, les plans d'amélioration des écoles devraient être considérés comme des documents de travail dont les écoles se servent pour suivre leurs progrès sur une certaine période et pour apporter des révisions au besoin, et ce, afin de rester sur la bonne voie.

Lorsqu'ils élaborent le plan d'amélioration de leur école, la directrice ou le directeur d'école, le personnel, le conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité doivent concentrer leurs activités sur trois domaines prioritaires : l'application du curriculum, le milieu scolaire et la participation des parents. Pour chacun de ces domaines, les écoles établissent ce qui suit :

- un énoncé d'objectif;
- des cibles de rendement;
- des points de mire;
- des stratégies de mise en œuvre;
- des indicateurs de succès;
- des échéanciers;
- des responsabilités pour la mise en œuvre;
- des moments précis où faire rapport de la situation;
- des possibilités de révision.

L'annexe B contient un modèle de plan d'amélioration d'une école.

À propos du présent manuel

Pour que le processus de planification de l'amélioration de l'école soit un succès, il nécessite la participation de tous les partenaires de l'école. Lorsque le terme « école » apparaît dans le présent manuel, nous entendons la communauté scolaire dans son ensemble. La directrice ou le directeur d'école, en tant que personne tenue d'administrer l'école et d'assurer le leadership sur le plan de l'enseignement, est en fin de compte responsable de la planification de l'amélioration de l'école. Cependant, toute la communauté scolaire devrait activement participer à toutes les étapes du processus, soit la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des progrès accomplis. Nous avons donc rédigé le présent manuel à l'intention des directrices et directeurs d'école, des enseignantes et enseignants, des conseils d'école, des parents et des autres membres de la collectivité qui participent au processus.

Le présent manuel est un guide pratique dont peuvent se servir les écoles qui ont déjà entrepris le processus de planification et celles qui viennent tout juste de l'aborder. Les chapitres 2 et 3 décrivent les domaines pouvant faire l'objet d'une amélioration et les rôles que les différents partenaires peuvent jouer pour faire du processus un succès. Les chapitres 4 à 8 décrivent étape par étape les activités qui permettront aux écoles d'élaborer leur premier plan

d'amélioration, de le mettre en œuvre, d'évaluer son succès et de le réviser pour assurer une amélioration continue. Les annexes présentent des ressources supplémentaires.

Ensemble, nous pouvons vraiment améliorer le rendement des élèves.

Chaque école et communauté scolaire a des besoins et des caractéristiques uniques. Il est possible qu'une école veuille modifier certaines des prémisses, des étapes et des activités du présent manuel pour faire en sorte que son plan définitif soit axé sur ses besoins particuliers.

Par exemple, les sections sur les bonnes écoles et le rôle de la directrice ou du directeur d'école ne tiennent pas compte du rôle central de l'église et de la foi catholiques dans les activités et les objectifs des conseils scolaires catholiques. Ces conseils voudront collaborer avec leurs églises, leurs paroisses et les membres de la communauté catholique pour veiller à ce que l'information et les activités utilisées pour élaborer leurs plans d'amélioration soient adaptées à leurs fins.

Pareillement, les conseils scolaires de langue française voudront travailler avec les membres de la communauté francophone pour adapter les sections du présent manuel de façon à tenir compte du rôle important que jouent les écoles de langue française dans la protection et le développement du français et de la culture et des institutions francophones.

Bien des situations différentes existent à l'échelle de la province. Les écoles dans des milieux multilingues et multiculturels font face à certains défis particuliers, tandis que les écoles isolées de la province font face à des défis complètement différents.

Les écoles secondaires jouent des rôles différents comparativement aux écoles élémentaires et font également face à des défis différents. De plus, les écoles secondaires n'ont pas encore terminé la mise en œuvre du nouveau curriculum. Étant donné que nos projets pilotes sur la planification de l'amélioration des écoles ont tous eu lieu dans des écoles élémentaires, il se peut que nous ayons omis certaines conditions ou certains facteurs dont les écoles secondaires voudront tenir compte dans le cadre de leur processus de planification de l'amélioration des écoles.

Nous nous attendons à ce que chaque école adapte les procédures figurant dans le présent manuel à ses propres besoins. Nous avons noté, à plusieurs endroits, les situations où de telles modifications pourraient survenir.

Tous les conseils scolaires de district devraient prendre l'initiative et travailler avec le personnel, les conseils d'école, les parents et les membres de la collectivité pour élaborer des lignes directrices qui permettront aux écoles de modifier leurs plans de façon à tenir compte des caractéristiques uniques de leurs communautés scolaires sur le plan culturel, linguistique, religieux et démographique.

Une version cédérom du présent manuel a été remise à chaque école de la province, en plus d'une version imprimée. Pour faciliter la consultation du manuel par les personnes associées à la planification de l'amélioration des écoles, plusieurs éléments, y compris des formules, sont disponibles séparément sur la version cédérom du manuel. Certains de ces éléments sont disponibles dans les formats Word et WordPerfect pour que les écoles puissent les modifier selon leurs propres besoins. Ces éléments peuvent également être télédéchargés à partir du site Web de la Commission d'amélioration de l'éducation au *http://eic.edu.gov.on.ca*. Une liste complète des éléments en question apparaît à la page 2 du manuel.

2 Quels domaines devrait-on chercher à améliorer?

L'objectif global du processus de planification de l'amélioration des écoles est d'accroître le rendement des élèves. Cependant, pour que les changements apportés soient réels, le processus doit être axé sur certains domaines prioritaires particuliers.

Le rendement des élèves s'améliore lorsque les enseignantes et enseignants utilisent des stratégies d'application du curriculum qui répondent précisément aux besoins de leurs élèves, lorsque le milieu scolaire est positif et lorsque les parents participent à l'éducation de leurs enfants. Lorsqu'elles planifient des améliorations, les écoles devraient donc se donner *une* priorité dans chacun de ces trois domaines — application du curriculum, milieu scolaire et participation des parents. En fait, le processus de planification permet de répondre à deux importantes questions : « Sur quoi porterons-nous maintenant notre attention? » et « Que pouvons-nous remettre à plus tard? »

Application du curriculum

Le curriculum est le fondement du système d'éducation. Le ministère de l'Éducation a publié des programmes-cadres qui définissent, pour chaque année d'études et chaque matière, les attentes auxquelles les élèves doivent satisfaire. « Pour satisfaire à ces attentes, les élèves doivent acquérir les connaissances et les habiletés décrites en détail dans les contenus d'apprentissage. »[6]

Les programmes-cadres contiennent également des grilles d'évaluation du rendement qui aident les enseignantes et enseignants à évaluer le niveau de rendement de chaque élève par rapport aux attentes établies. « Une grille d'évaluation décrit de façon générale quatre niveaux de rendement. Ces descriptions pourront être utilisées de pair avec d'autres indicateurs de rendement plus traditionnels, tels que des notes exprimées en pourcentage ou par une lettre pour évaluer le rendement des élèves. »[7]

Pour fixer un objectif dans le but d'améliorer l'application du curriculum, la directrice ou le directeur d'école, les enseignantes et enseignants, le conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité qui participent au processus de planification de l'amélioration de l'école doivent comprendre les attentes établies par le ministère et savoir dans quelle mesure les élèves de leur école satisfont à ces attentes.

Des stratégies pour aider les écoles à fixer un objectif dans le but d'améliorer l'application du curriculum sont décrites à partir de la page 20.

Milieu scolaire

Nous faisons finalement partie de la même équipe.

Les bonnes écoles ont une série de caractéristiques communes engendrant un milieu qui stimule le rendement des élèves.[8] En fixant des objectifs d'amélioration du milieu scolaire, les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants, les conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité peuvent faire de leurs écoles un lieu où l'apprentissage est plus efficace.

Les très bonnes écoles ont les caractéristiques communes suivantes :

- une vision claire et articulée;
- un milieu sûr et ordonné;
- un climat où les élèves doivent satisfaire à des attentes élevées;
- une orientation favorisant un rendement élevé de la part des élèves et faisant valoir les activités liées à l'apprentissage;
- une directrice ou un directeur d'école qui assume le leadership en matière d'enseignement;
- un suivi fréquent des progrès des élèves;
- des liens étroits entre le foyer et l'école.[9]

Pour évaluer l'efficacité de leur propre milieu scolaire, il est possible que les écoles et leurs partenaires veuillent ajouter d'autres caractéristiques à la liste ci-dessus. Par exemple, les écoles des conseils scolaires catholiques voudront étoffer cette liste pour tenir compte de la vision catholique de l'apprenante ou apprenant, des priorités pastorales de la paroisse et des priorités diocésaines. Les écoles des conseils scolaires de langue française voudront tenir compte du rôle qu'elles jouent auprès des élèves dans la promotion de la langue française et de la culture et des institutions francophones, de même que du rôle central qu'elles jouent dans la culture de leur collectivité.

Des stratégies pour aider les écoles à évaluer leur milieu et à fixer un objectif dans le but d'améliorer ce milieu sont décrites à partir de la page 24.

Participation des parents

Des recherches ont révélé que la participation des parents était l'un des facteurs les plus importants dans le succès d'un enfant à l'école. Lorsque les parents participent à l'éducation de leurs enfants, le rendement de ceux-ci s'accroît. Les élèves fréquentent l'école plus régulièrement, font davantage leurs devoirs et manifestent des attitudes plus positives à l'égard de l'école. Il est également plus probable qu'ils terminent leurs études secondaires.[10]

La participation des parents favorise la réussite d'un enfant à l'école et plus tard dans la vie. Pour veiller à ce que les parents soient tenus au courant de l'éducation de leurs enfants et y participent, les écoles doivent tisser des partenariats avec ceux-ci. Étant donné que la participation des parents est l'un des facteurs les plus importants dans le succès d'un enfant, il est crucial que toutes les écoles se donnent pour objectif d'améliorer celle-ci.

Des stratégies pour aider les écoles à comprendre les besoins des parents au sein de leur collectivité et à fixer un objectif dans le but d'accroître la participation des parents sont décrites à partir de la page 32.

3 Qui a un rôle à jouer dans la planification de l'amélioration des écoles?

Quiconque est associé ou intéressé au fonctionnement des écoles a un rôle à jouer dans le processus de planification de l'amélioration de celles-ci. Les conseils scolaires de district et les surintendantes et surintendants de l'éducation jouent un rôle important dans l'orientation et l'appui et le suivi des plans d'amélioration des écoles. Les efforts les plus importants sont toutefois déployés au sein de la communauté scolaire en tant que telle. Comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, pour qu'un plan efficace d'amélioration d'une école soit mis en place, la directrice ou le directeur d'école, les enseignantes et enseignants, le conseil d'école, les parents et les autres membres [illegible] doivent travailler [illegible] établir des priorités, [illegible] d'amélioration, mettre [illegible] stratégies afin de réaliser [illegible] valuer les progrès [illegible]

[illegible] chapitre, nous indiquons [illegible] ticiper au processus de [illegible] l'amélioration des écoles [illegible] décrivons les rôles que chacun [illegible] rrait ou devrait jouer à cha[illegible]e du processus.

Conseils scolaires de district

[illegible] scolaires de district aident [illegible] appuient le processus de planification de l'amélioration des écoles. Ils devraient :

- rédiger des énoncés de vision et de mission et des plans d'amélioration de leurs activités, et les transmettre aux écoles pour qu'elles puissent s'en servir comme contexte dans le cadre du processus de planification de l'amélioration des écoles;
- encourager les conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité (par exemple, dans le cas des conseils catholiques, la paroisse) à participer à l'élaboration des plans d'amélioration des conseils et des écoles;
- élaborer des politiques pour veiller à ce que les conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité jouent un rôle significatif dans l'élaboration, la transmission, le suivi et l'évaluation des plans d'amélioration des écoles;
- favoriser l'acquisition d'habiletés au travail d'équipe et en leadership par les membres des conseils d'école au moyen de séances de formation, de conférences et de forums (et, dans le cas des conseils scolaires catholiques, de retraites);
- mettre en œuvre des mécanismes pour tenir les surintendantes et surintendants de l'éducation et les directrices et directeurs d'école responsables des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs fixés dans les plans d'amélioration des écoles.

Milieu scolaire

Nous faisons finalement partie de la même équipe.

Les bonnes écoles ont une série de caractéristiques communes engendrant un milieu qui stimule le rendement des élèves.[8] En fixant des objectifs d'amélioration du milieu scolaire, les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants, les conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité peuvent faire de leurs écoles un lieu où l'apprentissage est plus efficace.

Les très bonnes écoles ont les caractéristiques communes suivantes :

- une vision claire et articulée;
- un milieu sûr et ordonné;
- un climat où les élèves doivent satisfaire à des attentes élevées;
- une orientation favorisant un rendement élevé de la part des élèves et faisant valoir les activités liées à l'apprentissage;
- une directrice ou un directeur d'école qui assume le leadership en matière d'enseignement;
- un suivi fréquent des progrès des élèves;
- des liens étroits entre le foyer et l'école.[9]

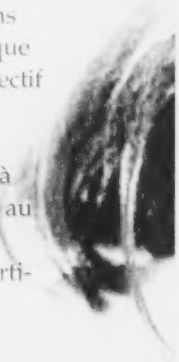
Pour évaluer l'efficacité de leur propre milieu scolaire, il est possible que les écoles et leurs partenaires veuillent ajouter d'autres caractéristiques à la liste ci-dessus. Par exemple, les écoles des conseils scolaires catholiques voudront étoffer cette liste pour tenir compte de la vision catholique de l'apprenante ou apprenant, des priorités pastorales de la paroisse et des priorités diocésaines. Les écoles des conseils scolaires de langue française voudront tenir compte du rôle qu'elles jouent auprès des élèves dans la promotion de la langue française et de la culture et des institutions francophones, de même que du rôle central qu'elles jouent dans la culture de leur collectivité.

Des stratégies pour aider les écoles à évaluer leur milieu et à fixer un objectif dans le but d'améliorer ce milieu sont décrites à partir de la page 24.

Participation des parents

Des recherches ont révélé que la participation des parents était l'un des facteurs les plus importants dans le succès d'un enfant à l'école. Lorsque les parents participent à l'éducation de leurs enfants, le rendement de ceux-ci s'accroît. Les élèves fréquentent l'école plus régulièrement, font davantage leurs devoirs et manifestent des attitudes plus positives à l'égard de l'école. Il est également plus probable qu'ils terminent leurs études secondaires.[10]

La participation des parents favorise la réussite d'un enfant à l'école et plus tard dans la vie. Pour veiller à ce que les parents soient tenus au courant de l'éducation de leurs enfants et y participent, les écoles doivent tisser des partenariats avec ceux-ci. Étant donné que la participation des parents est l'un des facteurs les plus importants dans le succès d'un enfant, il est crucial que toutes les écoles se donnent pour objectif d'améliorer celle-ci.



Des stratégies pour aider les écoles à comprendre les besoins des parents au sein de leur collectivité et à fixer un objectif dans le but d'accroître la participation des parents sont décrites à partir de la page 32.

3 Qui a un rôle à jouer dans la planification de l'amélioration des écoles?

Quiconque est associé ou intéressé au fonctionnement des écoles a un rôle à jouer dans le processus de planification de l'amélioration de celles-ci. Les conseils scolaires de district et les surintendantes et surintendants de l'éducation jouent un rôle important dans l'orientation et l'appui et le suivi des plans d'amélioration des écoles. Les efforts les plus importants sont toutefois déployés au sein de la communauté scolaire en tant que telle. Comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, pour qu'un plan efficace d'amélioration d'une école soit mis en place, la directrice ou le directeur d'école, les enseignantes et enseignants, le conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité doivent travailler

r établir des priorités,
ifs d'amélioration, mettre
stratégies afin de réaliser
valuer les progrès

chapitre, nous indiquons
ticiper au processus de
de l'amélioration des
s décrivons les rôles que
rrait ou devrait jouer à
ape du processus.

Conseils scolaires de district

ls scolaires de district aident
et appuient le processus de planification de l'amélioration des écoles. Ils devraient :

- rédiger des énoncés de vision et de mission et des plans d'amélioration de leurs activités, et les transmettre aux écoles pour qu'elles puissent s'en servir comme contexte dans le cadre du processus de planification de l'amélioration des écoles;
- encourager les conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité (par exemple, dans le cas des conseils catholiques, la paroisse) à participer à l'élaboration des plans d'amélioration des conseils et des écoles;
- élaborer des politiques pour veiller à ce que les conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité jouent un rôle significatif dans l'élaboration, la transmission, le suivi et l'évaluation des plans d'amélioration des écoles;
- favoriser l'acquisition d'habiletés au travail d'équipe et en leadership par les membres des conseils d'école au moyen de séances de formation, de conférences et de forums (et, dans le cas des conseils scolaires catholiques, de retraites);
- mettre en œuvre des mécanismes pour tenir les surintendantes et surintendants de l'éducation et les directrices et directeurs d'école responsables des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs fixés dans les plans d'amélioration des écoles.

Il est également impératif que les conseils scolaires soient conscients des objectifs établis par les écoles au sein de leur territoire grâce aux rapports annuels préparés par les surintendantes et surintendants. Les conseils peuvent intégrer des objectifs scolaires communs dans leurs propres plans stratégiques et affecter des ressources de façon à répondre aux priorités et aux besoins communs des écoles.

Surintendantes et surintendants

Les surintendantes et surintendants doivent encourager les écoles à planifier leur amélioration, faciliter la mise en œuvre de leurs stratégies et suivre le succès de chaque école. Ils devraient :

- prendre bien conscience de la nature et des caractéristiques de chaque école;
- veiller à ce que des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel soient offertes au personnel des écoles, aux membres des conseils d'école, aux parents et aux autres membres de la collectivité pour les aider à élaborer des plans d'amélioration efficaces;
- permettre aux conseils d'école, aux parents et aux autres membres de la collectivité de participer de façon intégrale au processus de planification de l'amélioration des écoles en communiquant avec eux sur une base régulière (par exemple, en assistant aux réunions des présidentes et présidents des conseils d'école);
- offrir aux directrices et directeurs d'école et aux directrices et directeurs adjoints des possibilités de perfectionnement professionnel à l'occasion des réunions des directrices et directeurs d'école et modéliser des stratégies (par exemple, le travail d'équipe) que les directrices et directeurs d'école peuvent utiliser dans le cadre du processus de planification de l'amélioration des écoles;
- veiller à ce que les directrices et directeurs d'école et le personnel reçoivent les renseignements (par exemple, le plan stratégique du conseil scolaire) et les ressources (par exemple, des possibilités de perfectionnement professionnel) dont ils ont besoin pour procéder à la planification de l'amélioration des écoles;
- veiller à ce que les écoles utilisent des renseignements complets et précis (par exemple, les données sur le rendement des élèves, le résumé des réponses fournies dans les questionnaires à l'intention des parents) dans l'élaboration de leurs plans;
- aider les directrices et directeurs d'école à mettre en œuvre leur plan là et au moment où ils en ont besoin;
- fournir aux écoles des moyens et des possibilités tels que les suivants pour collaborer à la résolution de problèmes et mettre en commun leurs meilleures pratiques :
  - réunions régionales ou entre une famille d'écoles,
  - bulletins,
  - groupes de discussion électronique;
- travailler avec le personnel de perfectionnement professionnel pour veiller à ce que leurs activités permettent dans une mesure croissante aux écoles de réaliser leurs objectifs d'amélioration;
- passer en revue sur une base régulière les plans d'amélioration des écoles avec les directrices et directeurs d'école et demander régulièrement des rapports de situation sur la mise en œuvre de ces plans.

Je pense que tous les intervenants en éducation doivent bien comprendre leurs rôles et doivent être déterminés à assurer le succès du plan d'amélioration de l'école. Après avoir participé au processus de planification, je suis convaincue que c'est ce qui se produira.

Directrices et directeurs d'école

Les directrices et directeurs d'école sont les *principaux* acteurs dans le cadre du processus d'amélioration des écoles. Ils jouent un vaste éventail de rôles pour veiller à ce que le plan d'amélioration et sa mise en œuvre soient une réussite. L'une de leurs plus importantes responsabilités est de veiller à ce que les plans d'amélioration de leurs écoles tiennent compte des caractéristiques de celles-ci et de la collectivité.

Dans le cas des conseils scolaires catholiques ontariens, par exemple, les directrices et directeurs d'école, les surintendantes et surintendants et les enseignantes et enseignants devraient travailler de concert avec les leaders religieux pour veiller à ce que les plans d'amélioration des écoles tiennent compte des croyances et des valeurs catholiques. Dans le cas des conseils scolaires de langue française, les directrices et directeurs d'école devraient veiller à ce que les plans d'amélioration assurent la promotion de la langue française et de la culture et des institutions francophones auprès des élèves et tiennent compte du rôle central que joue l'école au sein de la communauté francophone.

En général, les rôles des directrices et directeurs d'école dans la planification de l'amélioration des écoles visent trois catégories, comme suit :

Communications

Les directrices et directeurs d'école devraient :

- expliquer clairement le processus de planification de l'amélioration des écoles au personnel, aux conseils d'école, aux parents et aux autres membres de la collectivité;
- aider le personnel, les conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité à comprendre le rôle qu'ils ont à jouer dans le cadre du processus et les inviter à y participer;
- fournir aux membres de la collectivité un « profil » de l'école décrivant la nature et les caractéristiques de celle-ci;
- veiller à ce que toutes les personnes associées au processus reçoivent sur une base régulière de l'information sur le plan d'amélioration et les progrès de l'école;
- transmettre le plan définitif d'amélioration de l'école à tous les membres de la communauté scolaire.

Perfectionnement professionnel

Les directrices et directeurs d'école devraient :

- encourager le personnel à diriger l'élaboration et la mise en œuvre du plan;
- donner au personnel, aux membres des conseils d'école, aux parents et aux autres membres de la collectivité associés au processus des possibilités en matière de leadership et des possibilités de formation ou de perfectionnement professionnel, et les aider à élaborer et à mettre en œuvre le plan;
- établir, en collaboration avec le personnel, des objectifs de perfectionnement professionnel axés sur les objectifs et les stratégies du plan d'amélioration de l'école;
- veiller à ce que les activités de perfectionnement professionnel axées sur la réalisation des objectifs d'amélioration de l'école fassent partie intégrante de toutes les réunions du personnel.

Leadership

Les directrices et directeurs d'école devraient :

- concevoir et distribuer un questionnaire à l'intention des parents pour leur permettre de décrire leurs sentiments à propos de l'école et les façons dont ils voudraient participer à l'éducation de leurs enfants, et donner suffisamment de temps aux parents pour répondre au questionnaire;
- compiler les résultats de ce questionnaire et les fournir aux personnes associées au processus de planification pour leur permettre de fixer un objectif en vue d'accroître la participation des parents;

- recueillir sur une base régulière de l'information sur le rendement des élèves en classe, utiliser cette information à l'occasion des discussions avec les enseignantes et enseignants sur le rajustement et l'amélioration de leurs stratégies d'enseignement et veiller à ce que cette information soit utilisée par les personnes qui élaborent le plan d'amélioration de l'école;
- diriger les réunions sur la planification de l'amélioration de l'école regroupant le personnel, le conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité;
- évaluer sur une base régulière la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'école par le personnel;
- appuyer les membres du personnel dans la mise en œuvre des stratégies prévues par le plan et leur fournir des possibilités de perfectionnement professionnel;
- veiller à ce que le budget de l'école soit dressé en fonction des objectifs et des stratégies de mise en œuvre du plan;
- recueillir continuellement de l'information sur le rendement des élèves et transmettre cette information à la communauté scolaire dans le cadre du processus de suivi et d'évaluation du plan.

Enfin, les directrices et directeurs d'école devraient encourager les écoles et leurs communautés à célébrer les succès obtenus dans la réalisation des objectifs des plans d'amélioration des écoles.

L'annexe C dresse la liste des caractéristiques communes des bonnes directrices et des bons directeurs d'école. Il se peut que les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants, les membres des conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité veuillent tenir compte de ces caractéristiques dans l'établissement des objectifs d'amélioration de leurs écoles. De plus, cette liste peut aider les conseils scolaires à offrir des possibilités de perfectionnement professionnel aux directrices et directeurs d'école. Évidemment, cette liste peut être modifiée ou augmentée pour tenir compte du caractère unique de chaque école.

Enseignantes et enseignants

Étant donné que la planification de l'amélioration de l'école a pour objectif ultime d'améliorer le rendement des élèves, la personne qui a le plus d'influence sur les élèves au cours de la journée scolaire — l'enseignante ou l'enseignant — joue plusieurs rôles cruciaux dans le cadre du processus de planification de l'amélioration de l'école.

Les enseignantes et enseignants devraient :

- participer activement à l'établissement des priorités et des objectifs et à la formulation des stratégies de mise en œuvre du plan et jouer un rôle de leader à cet égard;

- travailler étroitement avec les conseils d'école et les parents à la mise en œuvre du plan;
- veiller à ce que les stratégies d'amélioration en classe tiennent compte des besoins des élèves à tous les niveaux;
- évaluer les élèves de différentes manières et élaborer des stratégies pour améliorer leur rendement;
- participer à l'évaluation du plan en fournissant de l'information à jour sur l'apprentissage des élèves, le milieu scolaire et les vues des parents;
- fixer et chercher à réaliser des objectifs en matière de perfectionnement professionnel axés sur les objectifs et les stratégies établis dans le plan.

Conseils d'école, parents et autres membres de la collectivité

En juin 2000, le ministère de l'Éducation a signalé qu'il avait l'intention de s'assurer que les parents puissent participer à l'étude des questions relatives à l'éducation de leurs enfants. Au moyen d'un règlement pris en application de la *Loi sur l'éducation*, le ministère entend exiger que tous les conseils scolaires de district et les directrices et directeurs d'école demandent des conseils aux conseils d'école pour un certain nombre de questions — dont l'élaboration des plans d'amélioration des écoles — et qu'ils leur fassent ensuite savoir dans quelle mesure ils ont tenu compte de leurs conseils.

Nous croyons que les conseils d'école, qui se composent en majorité de parents, doivent participer activement au processus de planification de l'amélioration des écoles pour veiller à ce que les priorités de toute la communauté scolaire soient intégrées au plan des écoles. Il est également possible que les parents et les membres de la collectivité qui ne sont pas membres de conseils d'école désirent participer, et on devrait les encourager à le faire.

En collaboration avec la directrice ou le directeur d'école et le personnel enseignant, le conseil d'école devrait :

- participer à l'établissement des priorités, des objectifs et des stratégies aux fins d'amélioration de l'école;
- encourager régulièrement les parents et les autres membres de la collectivité (par exemple, au moyen de bulletins ou de réunions avec les parents) à participer au processus de planification de l'amélioration de l'école;
- examiner de concert avec la directrice ou le directeur d'école les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan;
- discuter des objectifs du plan et fournir un rapport de situation sur les progrès accomplis par l'école à l'occasion des réunions du conseil d'école et lors des communications entre le conseil d'école et la collectivité;
- tisser, en consultation avec la directrice ou le directeur d'école, des partenariats avec les organismes de services sociaux, les services et les installations de loisirs, les groupes communautaires, les entreprises et les industries pour faciliter la mise en œuvre du plan.

De plus, les conseils d'école au sein des conseils scolaires catholiques devraient :

- tisser, en consultation avec la directrice ou le directeur d'école, des partenariats avec la paroisse;

- assurer un leadership en matière d'enseignement religieux et y consacrer des ressources;
- encourager les parents, le personnel et la paroisse à tisser des liens étroits entre le foyer, l'école et la fabrique.

Enfin, les conseils d'école au sein des conseils scolaires de langue française devraient :

- informer la communauté scolaire des activités culturelles offertes en français et auxquelles les élèves et leurs familles peuvent participer;
- fournir à l'école des ressources pour promouvoir des activités culturelles en français au sein de la collectivité.

Il est possible que d'autres conseils d'école veuillent modifier ou augmenter la liste ci-dessus pour y inclure d'autres activités qui tiennent compte des besoins uniques de leurs écoles.

Élèves

Les élèves du palier secondaire et de 7e et 8e année peuvent également jouer un rôle dans le cadre du processus de planification de l'amélioration des écoles. Ils pourraient :

- participer à l'établissement des objectifs et des stratégies;
- aider à communiquer le plan aux autres élèves;
- communiquer le plan à leurs parents;
- participer aux stratégies visant à accomplir les objectifs de l'école.

4 Par quoi commence-t-on?

J'ai beaucoup apprécié ma collaboration avec un groupe de parents et d'enseignantes et d'enseignants dévoués qui représentent tous les niveaux de l'école.

Le présent chapitre décrit les premières étapes du processus de planification de l'amélioration des écoles, soit la formation d'une équipe de planification de l'amélioration de l'école, la collecte et l'évaluation des données sur le rendement des élèves, le milieu scolaire et la participation des parents (c'est-à-dire, le contexte du plan) et l'établissement des priorités en matière d'amélioration grâce à une série d'activités.

Les directrices et directeurs d'école jouent un rôle crucial au cours de ces premières étapes. Ils facilitent la formation de l'équipe de planification, qui sera tenue d'établir les priorités du plan, et ils veillent à ce que les renseignements requis pour assurer une planification efficace — comme le cumul des résultats inscrits aux bulletins scolaires, les résultats des tests administrés par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) et un résumé des réponses fournies dans les questionnaires à l'intention des parents — soient recueillis et mis à la disposition de l'équipe.

Formation d'une équipe de planification

Les directrices et directeurs d'école devraient s'efforcer de renseigner les enseignantes et enseignants, les membres des conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité sur le processus d'amélioration, de façon à les inciter à participer.

Dans les écoles élémentaires, tous les enseignants et enseignantes, membres du conseil d'école, parents et autres membres de la collectivité qui désirent participer devraient faire partie du processus de planification. Dans le cas des écoles secondaires, qui en général comptent un grand nombre d'enseignantes et d'enseignants, on devrait veiller à ce qu'au moins une représentante ou un représentant de chaque département fasse partie de l'équipe de planification, en plus des membres du conseil d'école, des parents et des autres membres de la collectivité qui veulent participer. En plus d'offrir des commentaires constructifs et de mettre à la disposition de l'équipe leurs précieuses habiletés, les enseignantes et enseignants pourront aider les autres membres de l'équipe à comprendre les données sur le rendement des élèves, de même que la valeur éventuelle des propositions aux fins d'amélioration et les défis qu'elles posent.

Il est crucial que l'équipe soit représentative de la communauté scolaire. Les directrices et directeurs d'école devraient s'efforcer de persuader le plus vaste éventail démographique possible de parents au sein de la communauté scolaire à participer au processus de planification. Il est possible que d'autres membres de la collectivité puissent offrir des opinions et des commentaires constructifs, et leur participation devrait être encouragée et activement recherchée.

Les parents ont exprimé leurs préoccupations et leurs idées du point de vue du rendement des élèves. Nous souhaitions tous réaliser un objectif commun.

Les directrices et directeurs d'école au sein des conseils scolaires catholiques voudront inclure les membres du conseil paroissial à l'équipe, et les directrices et directeurs d'école au sein des conseils scolaires de langue française voudront y inclure les leaders de la communauté francophone.

Enfin, les élèves des écoles secondaires devraient également être représentés au sein de l'équipe de planification. Les directrices et directeurs d'école devraient encourager leur participation au processus et devraient peut-être communiquer avec les leaders étudiants pour les inciter à jouer un rôle. Il est possible que les directrices et directeurs d'école des écoles élémentaires veuillent inviter les élèves de 7e et 8e année à participer aux travaux de l'équipe.

Tous les participants et participantes devraient manifester une attitude positive envers le processus et comprendre qu'ils doivent travailler en équipe.

Il peut être difficile de fixer les heures de réunion de l'équipe de planification de manière acceptable tant pour les membres du personnel que pour les parents. Une solution à ce problème est d'organiser des processus parallèles, le personnel se réunissant après l'école et les parents se réunissant en soirée, permettant ainsi à ces derniers de participer. Pour veiller à ce qu'un groupe ne prenne pas de décisions sans entendre les vues de l'autre groupe ou avoir une discussion avec celui-ci, un certain nombre d'enseignantes et d'enseignants pourraient se porter volontaires ou être désignés pour participer aux réunions du personnel après l'école et aux réunions des parents en soirée.

L'équipe de planification a pour tâche d'analyser les données et l'information sur le rendement des élèves à l'école, sur l'efficacité du milieu scolaire et sur le niveau de participation des parents à l'éducation de leurs enfants. À partir de ces analyses, les membres de l'équipe

Figure 1. Établissement des priorités : Échéanciers, activités et responsabilités

Échéanciers (1re année)	Activités	Responsabilités
Septembre	Envoyer le questionnaire à l'intention des parents (voir l'annexe E).	Directrice ou directeur d'école
	Assembler les profils de classe (ou commencer à recueillir les travaux des élèves en vue d'assembler les profils de classe).[11]	Tous les membres du personnel
Octobre	Analyser les réponses fournies dans le questionnaire à l'intention des parents.	Directrice ou directeur d'école
	Créer le profil de l'école.	Directrice ou directeur d'école/personnel
Novembre – Décembre	Analyser les résultats des tests administrés par l'OQRE pour les intégrer au processus de planification.	Directrice ou directeur d'école/personnel
	Recueillir les travaux des élèves en vue d'assembler les profils de classe.	Tous les membres du personnel
	Analyser les résultats inscrits aux bulletins scolaires.	Directrice ou directeur d'école/personnel
	Établir la priorité en matière d'application du curriculum.	Toute l'équipe de planification
Janvier	**Établir la priorité en matière de milieu scolaire.**	Toute l'équipe de planification
	Établir la priorité en matière de participation des parents.	Toute l'équipe de planification

prennent des décisions à propos des domaines qui nécessitent une amélioration (priorités).

Comme la figure 1 l'indique, les activités de planification devraient se dérouler entre les mois de septembre et de janvier de la première année.

Compréhension du contexte

Avant que l'équipe de planification ne commence à élaborer un plan d'amélioration de l'école, tous les membres de l'équipe, y compris les parents, doivent être conscients de certains renseignements clés que les conseils scolaires communiquent au public et au personnel et être en mesure de les comprendre :

- l'énoncé de vision du conseil;
- la réponse du conseil aux résultats des tests administrés par l'OQRE, telle qu'indiquée dans le plan d'amélioration du conseil;
- le plan stratégique du conseil, qui décrit les objectifs à court et à long terme pour le district.

En outre, tous les membres de l'équipe de planification devront prendre connaissance de la nature et des caractéristiques de l'école et de sa collectivité. Nombre d'écoles se sont dotées d'un « profil » qui décrit ces caractéristiques d'une manière simple à comprendre. Les personnes associées au processus de planification devraient passer en revue ce profil et discuter de chacun de ses éléments afin d'en savoir davantage sur l'école et de cerner le contexte du plan d'amélioration.

Un profil d'école pourrait comprendre de l'information sur les éléments suivants :

- données démographiques sur les élèves;
- tendances en matière d'effectif;
- langues parlées à la maison;
- énoncé de mission de l'école;
- priorités de l'école en matière de programmes;
- programmes et services offerts par l'école (par exemple, services d'orientation et de bibliothèque);
- installations scolaires;
- nombre d'élèves dans les classes;
- taux de roulement ou de transfert des élèves;
- autres renseignements pertinents.

Comme autres renseignements pertinents, les écoles de langue française pourraient fournir des renseignements sur les liens entre l'école et les organismes culturels francophones. Les écoles au sein des conseils scolaires catholiques fourniraient des renseignements sur les liens entre l'école et la paroisse. Les écoles des quatre systèmes de conseils scolaires fourniront nécessairement d'« autres renseignements pertinents » qui permettront aux lecteurs d'un profil d'obtenir un tableau complet et précis de leur école.

Après avoir pris conscience des objectifs du conseil et des caractéristiques de l'école, l'équipe de planification peut commencer à établir les priorités qui figureront dans le plan d'amélioration de l'école.

Établissement des priorités

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 2, les plans d'amélioration des écoles sont axés sur trois domaines prioritaires clés : application du curriculum, milieu scolaire et participation des parents. L'équipe de planification doit établir *une* priorité pour chacun de ces trois domaines. Les activités suivantes aideront les équipes de planification à établir ces priorités.

Priorité en vue d'améliorer l'application du curriculum

Étape 1 – *Collecte de renseignements*

La directrice ou le directeur d'école doit veiller à ce que l'équipe de planification dispose des renseignements nécessaires pour cerner les éléments du curriculum (par exemple, les mathématiques, la lecture ou l'écriture) nécessitant le plus une amélioration. Elle ou il doit également s'assurer que les renseignements recueillis sont fiables — c'est-à-dire, qu'ils ont été recueillis en fonction des attentes et des niveaux de rendement définis par le ministère de l'Éducation. L'ensemble des enseignantes et enseignants doit comprendre les programmes-cadres du ministère et en avoir une compréhension commune.

La directrice ou le directeur d'école devrait donc recueillir les renseignements suivants pour le compte de l'équipe de planification :

Résultats des tests administrés chaque année par l'OQRE aux élèves de 3e, 6e et 10e année : Ces tests sont axés sur le curriculum de l'Ontario et les niveaux de rendement définis par le ministère. Les résultats de ces tests sont de nature publique et l'OQRE prépare un rapport sur chaque école. Ces rapports renferment une foule de renseignements que l'on ne trouve nulle part ailleurs.

En tant que parent, j'ai beaucoup apprécié de pouvoir m'asseoir avec le personnel enseignant et de pouvoir discuter avec lui du rendement des élèves.

Résultats inscrits aux bulletins scolaires : L'inscription des résultats aux bulletins scolaires nécessite une bonne compréhension des attentes et des niveaux de rendement définis par le ministère. L'annexe D présente des activités conçues pour aider les enseignantes et enseignants à comprendre ces attentes et à préparer des bulletins scolaires fiables. Les résultats inscrits aux bulletins scolaires mis à la disposition de l'équipe de planification ne seront évidemment pas les résultats individuels des élèves, mais un cumul des résultats pour une année d'études ou une matière donnée.

Profils de classe : Les profils de classe sont une collection des ouvrages des élèves recueillis à certains moments particuliers au cours de l'année. Nous suggérons que cette collecte se fasse en novembre/décembre, en mars et en juin dans les écoles élémentaires et à la fin de chaque trimestre ou semestre dans les écoles secondaires. Les profils de classe donnent aux enseignantes et enseignants et aux directrices et directeurs d'école des renseignements à jour sur le rendement des élèves qui peuvent servir à l'élaboration de stratégies d'enseignement. Ils permettent également aux directrices et directeurs d'école d'évaluer si les enseignantes et enseignants ont une bonne compréhension des attentes et des niveaux de rendement définis par le ministère.

Au cours de la première année, il se peut que les écoles ne puissent pas assembler des profils de classe à partir de données fiables. Il est toutefois important qu'elles entreprennent la collecte de ces données pour qu'elles puissent assembler et tenir à jour les profils de classe. L'annexe D décrit des activités conçues pour aider les directrices et directeurs d'école et les enseignantes et enseignants à créer des profils de classe précis.

Résultats des tests administrés par le conseil et des tests nationaux et internationaux : Certaines écoles participent à des tests, comme le Canadian Test of Basic Skills, qui sont administrés à tous les élèves par le conseil. D'autres écoles participent à des tests nationaux, comme ceux administrés par le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) par l'intermédiaire de son Programme d'indicateurs du rendement scolaire. Les écoles peuvent également participer à des tests internationaux, comme la Troisième étude internationale de mathématiques et des sciences. Si une école a participé à de tels tests, les résultats de ces tests peuvent aussi s'avérer utiles dans le cadre du processus de planification de l'amélioration des écoles.

Étape 2 – *Discussion à l'égard des renseignements recueillis*

Une discussion libre à l'égard de tous les renseignements recueillis sur le rendement des élèves permet aux membres de l'équipe de planification d'évaluer les points forts et les points faibles de l'école en ce qui a trait à l'application du curriculum et d'établir une priorité aux fins d'amélioration dans ce domaine. Les deux activités décrites ci-dessous aideront les participantes et participants à accomplir cet important exercice.

Activité 1

Une animatrice ou un animateur (la directrice ou le directeur d'école ou une consultante ou un consultant du conseil scolaire) dirige une discussion entre les membres de l'équipe de planification en posant des questions touchant les données sur le rendement des élèves. Cette discussion donne à chacune et à chacun la possibilité de prendre conscience de ces données et de leur importance dans le cadre du processus de planification de l'amélioration des écoles et de participer à la prise de décisions.

L'animatrice ou l'animateur pose les questions suivantes :

- Y a-t-il certaines données sur le rendement des élèves que vous ne comprenez pas?
- Si tel est le cas, quelles données voudriez-vous voir clarifiées?

- Certaines données vous ont-elles surpris?
- Y a-t-il quelque chose qui vous préoccupe?
- En quoi ces données correspondent-elles à vos sentiments sur le rendement des élèves à l'école?
- Ces données semblent-elles différer de vos expériences en classe ou à la maison?
- Nos élèves ont-ils fait aussi bien que prévu?
- Quelles sont certaines des différences entre les résultats des tests administrés par l'OQRE et les résultats inscrits aux bulletins scolaires?
- Comment pouvez-vous expliquer ces différences?

Activité 2

Cette activité a pour objectif d'établir une priorité en ce qui a trait à l'application du curriculum. Les participantes et participants se divisent en petits groupes assis à des tables différentes de la salle, chaque groupe disposant d'un tableau papier et de marqueurs.

L'animatrice ou l'animateur demande aux groupes d'articuler les points forts et les points faibles de l'école en ce qui a trait à l'application du curriculum, comme suit :

Compte tenu des données dont nous avons pris connaissance :

- Quels sont les domaines où nos élèves ont obtenu de bons résultats? (« Résolution de problèmes de mathématiques » pourrait être une réponse possible.) Placez les réponses sous la colonne « Points forts » de votre tableau papier.
- Quels sont les domaines où nos élèves ont obtenu de mauvais résultats? (« Lecture » pourrait être une réponse possible.) Placez les réponses sous la colonne « Points faibles », sur une autre page de votre tableau papier.
- Pourquoi nos élèves ont-ils obtenu de mauvais résultats dans ces domaines?

Les points forts et les points faibles doivent être tirés des données mesurables sur le rendement des élèves dont le groupe a pris connaissance.

Bien que ce soient les points faibles qui mèneront en fin de compte à l'établissement d'une priorité aux fins d'amélioration, il est important à cette étape de discuter également des points forts de l'école. Une discussion des points faibles seulement pourrait porter les participantes et participants à croire que l'école ne fait rien de bon. En dressant une liste des points forts de l'école, on donne un ton positif à la discussion.

Tous les groupes affichent ensemble les tableaux sur les points forts et les tableaux sur les points faibles. L'ensemble des participantes et des participants prend alors de 5 à 10 minutes pour examiner les tableaux et demander des clarifications aux autres. Bien qu'il ne soit pas nécessaire que toutes et tous conviennent de chaque point fort et de chaque point faible, tout le monde devrait les comprendre.

Les participantes et participants passent alors cinq autres minutes à grouper les points forts et les points faibles similaires. Une fois cette tâche accomplie, deux listes sont dressées — l'une faisant état des points forts cernés par les groupes et l'autre faisant état des points faibles.

Les participantes et participants réfléchissent alors aux deux questions suivantes posées par l'animatrice ou l'animateur :

- Lesquels de ces points faibles sont les plus importants à vos yeux?
- Parmi les points faibles les plus importants, sur lequel devrait-on mettre l'accent en premier lieu?

L'animatrice ou l'animateur dirige la discussion en groupes comme suit :

Penser Examinez les questions ci-dessus individuellement. Sur une feuille de papier, consignez trois points faibles.

Apparier Comparez vos réponses avec celles de votre voisin et mettez-vous d'accord sur trois points faibles.

Partager De concert avec toutes les personnes assises à votre table, combinez les points faibles similaires et choisissez-en trois.

Chaque groupe affiche une liste de trois points faibles. L'ensemble des participantes et participants combine les points faibles similaires, et une liste définitive des points faibles est dressée.

Étape 3 – *Établissement d'une priorité*

L'animatrice ou l'animateur distribue des puces autocollantes rouges aux membres de l'équipe. Chaque membre reçoit un nombre de puces équivalent au *tiers* du nombre de points faibles relevés.

Tous les membres de l'équipe sélectionnent, à l'aide des puces autocollantes, les points faibles sur lesquels on devrait, selon eux, mettre l'accent en premier lieu. Les membres de l'équipe doivent utiliser toutes leurs puces, mais ne peuvent utiliser plus d'une puce par point faible.

Le point faible affichant le plus grand nombre de puces devient la priorité de l'école en ce qui a trait à l'application du curriculum.

Exemple

La priorité que se donne l'École secondaire du Centre pour améliorer l'application du curriculum est d'accroître les habiletés en écriture des élèves.

Priorité en vue d'améliorer le milieu scolaire

La figure 2 (pages 28 à 32) décrit les caractéristiques des bonnes écoles. Des recherches ont révélé que les élèves des écoles qui partagent ces caractéristiques ont un meilleur rendement.[12] Le personnel et les parents peuvent prendre des mesures pour améliorer le milieu scolaire, même en présence de forces négatives. En se fondant sur les caractéristiques des bonnes écoles, ils devraient examiner les pratiques de leur propre école et cerner les domaines nécessitant une amélioration.

Il est possible que les écoles désirent modifier le modèle de la figure 2, qui est de source américaine, en fonction de leur situation. Par exemple, les écoles des conseils scolaires catholiques voudront tenir compte des relations entre le foyer, l'école et la paroisse et, le cas échéant, du rôle de l'école dans la promotion de la foi catholique. Les écoles de langue française voudront tenir compte du rôle de l'école dans la protection de la langue et de la culture françaises dans un milieu minoritaire.

Étape 1 – *Collecte de renseignements*

La directrice ou le directeur d'école doit recueillir les renseignements qui permettront à l'équipe de planification de cerner une priorité en vue d'améliorer le milieu scolaire. Parmi ces renseignements, citons :

- les données sur les suspensions des élèves;
- le taux d'assiduité des élèves, y compris les retards et les absences;
- les données sur le comportement/la conduite des élèves, y compris le type de comportement inapproprié et la fréquence à laquelle il est survenu;
- le taux d'achèvement des devoirs;
- le taux de participation aux activités étudiantes;
- les types de prix remis aux élèves;
- les questionnaires distribués aux membres du personnel, aux élèves, aux parents et aux autres membres de la collectivité concernant le milieu scolaire.

Nous avons tous éprouvé un sentiment d'appartenance durant le processus.

Nombre d'écoles pourront recueillir d'autres données sur les élèves qui pourront servir au processus de planification de l'amélioration des écoles. Par exemple, les écoles des conseils scolaires de langue française voudront mener des enquêtes pour recueillir des données sur la participation des élèves à différentes activités, notamment celles des institutions francophones de la région. Les écoles des conseils scolaires catholiques voudront demander aux parents et aux élèves, au moyen de questionnaires, si des liens plus étroits pourraient être tissés avec la paroisse de façon à améliorer le milieu scolaire, et comment ils pourraient l'être.

La réunion de planification touchant le milieu scolaire devrait permettre les réflexions individuelles et prévoir des discussions en petits et en grands groupes. On veut permettre à l'équipe de planification d'établir une priorité en vue d'améliorer le milieu scolaire, et ce, dans le but d'accroître le rendement des élèves.

Étape 2 – *Discussion à l'égard des renseignements recueillis*

Avant le début de la réunion, l'animatrice ou l'animateur devrait faire les préparatifs suivants :

- À partir des réponses fournies dans le questionnaire à l'intention des parents (voir l'annexe E), écrire les points

forts de l'école, comme le perçoivent les parents, sur une feuille de tableau papier et les points faibles de l'école sur une autre feuille.

- Reproduire la figure 2 de façon à pouvoir en remettre une copie aux membres de l'équipe.
- Écrire les caractéristiques suivantes d'une bonne école, chacune sur une feuille de tableau papier séparée :
  - vision claire et articulée en matière d'apprentissage;
  - milieu sûr et ordonné;
  - climat où les élèves doivent satisfaire à des attentes élevées;
  - accent mis sur un rendement élevé de la part des élèves grâce à une insistance sur les activités liées à l'apprentissage;
  - directrice ou directeur d'école qui assume le leadership en matière d'enseignement;
  - suivi fréquent des progrès des élèves;
  - liens étroits entre le foyer et l'école.

Activité 1

L'équipe se divise en petits groupes. L'animatrice ou l'animateur distribue des copies de la figure 2, sur les bonnes écoles, en explique le contenu et demande aux participantes et participants d'en discuter les uns avec les autres comme suit :

Penser Prenez quelques minutes pour examiner tranquillement chacune des caractéristiques des bonnes écoles (n'examinez que les vedettes, pas chacun des éléments en dessous des vedettes). Sur votre feuille, répondez aux questions : « Que faisons-nous efficacement dans notre école? » et « Quels sont nos points faibles? »

Apparier Discutez avec votre voisin du succès de l'école dans chaque domaine. Sélectionnez deux points forts et deux points faibles. (5 minutes)

Partager Discutez de vos choix avec les membres de votre groupe et convenez de deux points forts et de deux points faibles, et affichez ces choix. Ensuite, l'équipe réunit tous les tableaux sur les points forts et tous les tableaux sur les points faibles et combine les points forts et les points faibles similaires. (10 minutes)

Activité 2

L'équipe prend le temps de lire les réponses des parents affichées dans la salle. L'animatrice ou l'animateur pose alors les questions suivantes :

- Les points forts et les points faibles notés par les parents sont-ils conformes aux points forts et aux points faibles dont vous avez convenu aujourd'hui?
- Quelles sont les similarités?
- Quelles sont les différences?

Après que les participantes et participants ont répondu à ces questions, l'animatrice ou l'animateur leur pose les questions suivantes :

Compte tenu des tableaux dans la salle :

- Quelles sont les trois plus importantes caractéristiques des bonnes écoles sur lesquelles notre école devrait mettre l'accent pour améliorer le rendement des élèves?
- Quelle caractéristique est la plus importante à ce moment-ci?
- Un accent sur cette caractéristique améliorera-t-il le milieu d'apprentissage et le rendement des élèves?

Étape 3 – *Établissement d'une priorité*

L'animatrice ou l'animateur distribue des puces autocollantes rouges aux membres de l'équipe. Chaque membre reçoit un nombre de puces équivalent au *tiers* du nombre de points faibles relevés.

Tous les membres de l'équipe sélectionnent, à l'aide des puces autocollantes, les points faibles sur lesquels on devrait, selon eux, mettre l'accent en premier lieu. Les membres de l'équipe doivent utiliser toutes leurs puces, mais ne peuvent utiliser plus d'une puce par point faible.

Le point faible affichant le plus grand nombre de puces devient la priorité de l'école en ce qui a trait à l'amélioration du milieu scolaire.

Exemple

La priorité que se donne l'École Jacques-Cartier pour améliorer le milieu scolaire est d'offrir un milieu scolaire sûr et ordonné.

Figure 2. Caractéristiques des bonnes écoles[13]

Les bonnes écoles ...	Dans quelle mesure cela m'importe-t-il? (1 = peu; 5 = beaucoup)	Que faisons-nous efficacement dans notre école et quels sont nos points faibles?
ONT UNE VISION CLAIRE ET ARTICULÉE EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE	1 — 3 — 5	
Les parents, le personnel et les élèves participent à la création d'une vision axée sur le rendement des élèves. • La vision est soutenue par la directrice ou le directeur d'école, la directrice ou le directeur adjoint et le conseil d'école. • Un plan d'action a été mis sur pied pour concrétiser la vision. Le plan d'action est compris par tous les membres de la collectivité. • Le personnel, les parents et les élèves œuvrent à la réalisation d'objectifs partagés qui amélioreront le rendement des élèves. • Tous les membres du personnel, les parents et les élèves peuvent répondre à la question suivante : « Qu'est-ce que cette école a le plus à cœur? »		Penser Apparier Partager
OFFRENT UN MILIEU SÛR ET ORDONNÉ	1 — 3 — 5	
L'école offre un milieu sûr et ordonné où aucune menace de violence physique n'existe. • Un code de conduite met l'accent sur le respect, la discipline de soi, les relations positives et la prévention des comportements inappropriés. • Les élèves sont disciplinés de façon juste et équitable. • Des élèves de tous les âges assument des rôles de leaders. • Les politiques et les attentes en matière de conduite sont communiquées aux parents, aux élèves, aux enseignantes et enseignants et aux autres membres du personnel et sont comprises par ceux-ci.		Penser Apparier

Les bonnes écoles ...	Dans quelle mesure cela m'importe-t-il? (1 = peu; 5 = beaucoup)	Que faisons-nous efficacement dans notre école et quels sont nos points faibles?
• Les élèves œuvrent en commun au maintien d'un milieu sûr. • Des programmes ont été mis en place pour assurer la médiation des différends, lutter contre l'intimidation et tisser des relations saines.		Partager
OFFRENT UN CLIMAT OÙ LES ÉLÈVES DOIVENT SATISFAIRE À DES ATTENTES ÉLEVÉES	1 — 3 — 5	
Le personnel croit que tous les élèves peuvent apprendre et réussir, et son comportement le démontre. • Les pratiques et le langage des enseignantes et enseignants en classe illustrent cette conviction.		Penser
• Les attentes d'apprentissage sont comprises par tous les membres du personnel, les élèves et les parents.		Apparier
• Tous les membres du personnel enseignant connaissent et emploient différentes techniques pour mesurer et accroître le rendement des élèves.		
• Les parents et le personnel croient que les écoles président au succès des élèves (p. ex., en insistant sur l'établissement de normes élevées). • Le succès scolaire, le civisme, l'assiduité et les autres comportements positifs sont reconnus et célébrés à l'échelle de l'école.		Partager
METTENT L'ACCENT SUR UN RENDEMENT ÉLEVÉ DE LA PART DES ÉLÈVES	1 — 3 — 5	
L'école favorise l'apprentissage des élèves et consacre peu de temps aux activités qui n'y sont pas reliées. Les enseignantes et enseignants offrent des expériences d'apprentissage enrichies tout au long de la journée. • Les élèves consacrent le gros de leur journée aux tâches prévues par le curriculum.		Penser

Les bonnes écoles ...	Dans quelle mesure cela m'importe-t-il? (1 = peu; 5 = beaucoup)	Que faisons-nous efficacement dans notre école et quels sont nos points faibles?
• Le temps d'enseignement en classe est protégé, les annonces et les autres interruptions étant conservées à un minimum. • Les enseignantes et enseignants travaillent en équipe. • Les enseignantes et enseignants comprennent et mettent en pratique les programmes-cadres du ministère de l'Éducation. • Les ressources utilisées en classe tiennent compte de la diversité culturelle des élèves. • Les parents et les enseignantes et enseignants comprennent ce que sont les devoirs et leur utilité. • Tous les élèves ont l'occasion d'améliorer leur rendement scolaire. • Les élèves sont en mesure d'exprimer l'objectif de leur apprentissage. • Tous les élèves ont l'occasion de réussir. • Les activités parascolaires donnent aux élèves la possibilité de réussir à l'extérieur de la classe.		Apparier Partager
FONT PREUVE DE LEADERSHIP EN MATIÈRE D'ENSEIGNEMENT	1 3 5	
La directrice ou le directeur d'école joue le rôle de leader en matière d'enseignement à l'école. • La directrice ou le directeur d'école est déterminé à assumer ses responsabilités relativement au rendement des élèves. • La directrice ou le directeur d'école observe les activités en classe sur une base régulière. • La directrice ou le directeur d'école offre au personnel, aux membres du conseil d'école, aux parents et aux autres membres de la collectivité les possibilités de perfectionnement professionnel/de formation dont ils ont besoin pour comprendre le curriculum et, dans le cas des enseignantes et enseignants, pour le mettre en œuvre.		Penser Apparier

Les bonnes écoles ...	Dans quelle mesure cela m'importe-t-il? (1 = peu; 5 = beaucoup)	Que faisons-nous efficacement dans notre école et quels sont nos points faibles?
• La directrice ou le directeur d'école veille à ce que les enseignantes et enseignants comprennent et mettent en œuvre différentes mesures d'évaluation. • On s'attend à ce que le personnel enseigne à un niveau élevé, et cette attente est communiquée au personnel, aux élèves et aux parents.		Partager
ASSURENT UN SUIVI FRÉQUENT DES PROGRÈS DES ÉLÈVES	1 3 5	
Les progrès scolaires des élèves sont mesurés fréquemment. Différentes méthodes d'évaluation sont utilisées et les données recueillies par le biais de ces méthodes servent à améliorer l'apprentissage des élèves. • Les enseignantes et enseignants informent les élèves et les parents des attentes concernant le travail des élèves.		Penser
• Les enseignantes et enseignants recueillent sur une base régulière de l'information sur les progrès des élèves. • Les enseignantes et enseignants font part aux parents des progrès accomplis par les élèves sur une base régulière. • Les parents sont considérés comme des partenaires dans l'éducation de leurs enfants.		Apparier
• Les enseignantes et enseignants comprennent les niveaux de rendement décrits dans les programmes-cadres du ministère de l'Éducation et appliquent ces niveaux de façon uniforme. • Les élèves et les parents comprennent également les niveaux de rendement (sur lesquels l'attribution des notes est fondée).		Partager

Les bonnes écoles ...	Dans quelle mesure cela m'importe-t-il? (1 = peu; 5 = beaucoup)	Que faisons-nous efficacement dans notre école et quels sont nos points faibles?
TISSENT DES LIENS ÉTROITS AVEC LE FOYER	1 3 5	
Les parents sont les partenaires de l'école. • Les parents participent à la rédaction du plan d'amélioration de l'école. • L'école associe les parents de diverses façons. • Le conseil d'école discute du rendement des élèves à l'occasion de ses réunions. • L'école renseigne les parents sur les politiques en matière de curriculum et d'évaluation. • Les parents se sentent les bienvenus à l'école. • Les parents participent à l'élaboration des politiques de l'école en matière de devoirs et de conduite. • Les enseignantes et enseignants et les parents discutent de l'apprentissage et des progrès de l'élève.		Penser Apparier Partager

Priorité en vue d'accroître la participation des parents

Les parents ont profondément à cœur l'éducation de leurs enfants. Ils veulent savoir ce qu'on leur enseigne et être informés de leur succès. Les parents veulent également participer à l'éducation de leurs enfants, mais nombre d'entre eux ont des engagements professionnels, un horaire de travail ou une situation familiale qui limitent le temps et l'énergie qu'ils peuvent consacrer à l'éducation de leurs enfants à l'école.[14]

Les directrices et directeurs d'école, les directrices et directeurs adjoints et les enseignantes et enseignants voudraient associer davantage les parents à l'éducation de leurs enfants, mais certains ne savent pas vraiment comment le faire. Si les écoles et les parents veulent collaborer de façon significative à l'éducation des enfants, les écoles devraient donner aux parents la possibilité de participer et leur fournir l'information et le soutien dont ils ont besoin pour le faire. Les parents devraient se sentir les bienvenus à l'école et devraient être encouragés à poser des questions et à exprimer leurs préoccupations.

La participation des parents ne se limite pas à appartenir à une organisation officielle, à participer à une conférence annuelle entre les parents et le personnel enseignant, à faire du bénévolat en classe ou à fournir de l'aide à la bibliothèque de l'école. Les écoles doivent voir au-delà de ces pratiques traditionnelles et chercher des méthodes innovatrices pour associer les parents à l'éducation de leurs enfants au foyer et à l'extérieur de celui-ci. Par exemple, les écoles peuvent encourager les parents à lire à leurs enfants ou avec ceux-ci sur une base quotidienne en leur offrant des incitatifs en matière de lecture. Elles peuvent également mettre en place des programmes d'emprunt de livres et, si possible, organiser des visites à la bibliothèque publique pour offrir aux enfants qui n'ont peut-être pas de livres à la maison la possibilité d'en emprunter.

Des partenariats réussis entre l'école et les parents offrent au personnel et aux parents des occasions de s'appuyer mutuellement et de collaborer à l'amélioration de l'apprentissage des élèves. Chaque école doit s'efforcer de comprendre la situation familiale de ses élèves et utiliser cette information et ses propres ressources pour encourager divers types appropriés et possibles de participation parentale.

Étape 1 – *Collecte de renseignements*

Pour aider les membres de l'équipe de planification à cerner une priorité en vue d'accroître la participation des parents, la directrice ou le directeur d'école devrait leur fournir une copie du profil de l'école, un résumé des réponses fournies dans le questionnaire à l'intention des parents (annexe E) et les renseignements apparaissant à la figure 3 (« Façons pour les parents de participer à l'éducation de leurs enfants », pages 36 et 37).

Étape 2 – *Discussion à l'égard des renseignements recueillis*

Lorsque le personnel enseignant, les administratrices et administrateurs et les parents collaborent et discutent sans animosité, les résultats ne peuvent être que positifs.

Avant la réunion, l'animatrice ou l'animateur devrait faire suffisamment de photocopies de la figure 3 aux fins de l'activité 2, puis préparer, pour cette activité, six feuilles de tableau papier en y inscrivant les titres suivants tirés de la figure 3 (un titre sur chaque feuille) :

- rôle parental;
- communications;
- bénévolat;
- favoriser l'apprentissage des élèves à la maison;
- participer à la prise de décisions;
- tisser des partenariats au sein de la collectivité.

L'animatrice ou l'animateur devrait intégrer les réponses fournies dans le questionnaire à l'intention des parents au tableau apparaissant à la figure 4 (« Comment encourageons-nous la participation des parents? », page 38) et faire suffisamment de photocopies de ce tableau aux fins de l'activité 3.

Activité 1

En se servant du profil de l'école comme point de départ d'une discussion, les membres de l'équipe répondent à la question suivante et consignent leurs réponses sur une feuille de tableau papier :

- Quelles sont les caractéristiques de notre collectivité?

Activité 2

Les écoles peuvent modifier cette activité en fonction de leurs besoins.

L'animatrice ou l'animateur dirige une discussion sur la figure 3 (« Façons pour les parents de participer à l'éducation de leurs enfants »), en attirant l'attention des membres de l'équipe sur les six façons dont les parents peuvent participer à l'éducation de leurs enfants et sur les exemples de ce que l'école peut faire pour encourager cette participation.

Pour former six groupes, les membres de l'équipe prennent l'un après l'autre un chiffre en comptant plusieurs fois de 1 à 6. Toutes les personnes qui ont le numéro 1 se rendent au premier tableau papier, « Rôle parental », toutes celles qui ont le numéro 2 se rendent au deuxième tableau papier, « Communications », et ainsi de suite. Une fois que tous les membres de l'équipe se retrouvent devant un tableau papier, l'animatrice ou l'animateur leur pose la question suivante :

- Quelles sont les activités que nous effectuons actuellement à l'école se rapportant à la façon pour les parents de participer à l'éducation de leurs enfants consignée sur votre tableau papier?

Chaque groupe réfléchit à la question, en discute et consigne alors ses réponses sur le tableau papier (4 minutes). Chaque groupe passe alors à l'autre tableau papier, lit ce qui y est écrit et y consigne de nouvelles idées (4 minutes). Les groupes passent d'un tableau papier à l'autre jusqu'à ce que chaque groupe ait eu l'occasion de consigner ses idées sur les six tableaux papier.

Une fois que chaque groupe a consigné ses idées sur chaque tableau, les groupes consultent de nouveau chaque tableau papier, tout en prenant note des renseignements qui y figurent. Puis, les groupes retournent à leurs places.

Activité 3

L'animatrice ou l'animateur distribue des copies de la figure 4 (« Comment encourageons-nous la participation des parents? »), à laquelle ont été intégrées les réponses fournies dans le questionnaire à l'intention des parents. Les groupes prennent quelques minutes pour lire les réponses. L'animatrice ou l'animateur dirige alors une discussion de tous les membres de l'équipe en leur posant les questions suivantes :

- Comment les parents perçoivent-ils nos efforts?
- Y a-t-il une ou plusieurs façons pour les parents de participer à l'éducation de leurs enfants que nous favorisons de manière particulièrement efficace?
- Y a-t-il une ou plusieurs façons pour les parents de participer à l'éducation de leurs enfants que nous négligeons?
- Quels domaines préoccupent les parents?
- Compte tenu des commentaires des parents, quels domaines nous préoccupent?

L'animatrice ou l'animateur pose ensuite les questions suivantes :

Compte tenu des caractéristiques de notre collectivité, des réponses fournies dans le questionnaire à l'intention des parents et des idées consignées aujourd'hui sur nos tableaux papier :

- Quel domaine nous importe le plus à ce moment-ci?
- Par quel domaine devrions-nous commencer?

Tous les groupes affichent leurs réponses.

Étape 3 – *Établissement d'une priorité*

L'animatrice ou l'animateur distribue deux puces autocollantes rouges à chaque membre de l'équipe. Chaque membre sélectionne, à l'aide des puces autocollantes, les deux façons pour les parents de participer à l'éducation de leurs enfants qui sont, selon elle ou lui, les plus importantes pour l'école à ce moment-ci.

Le domaine affichant le plus grand nombre de puces devient la priorité de l'école en ce qui a trait à la participation des parents.

Exemple

La priorité que se donne l'École catholique Saint-Paul pour accroître la participation des parents est d'aider les parents à favoriser l'apprentissage de leurs enfants à la maison.

Figure 3. Façons pour les parents de participer à l'éducation de leurs enfants

Façon de participer	Rôle de l'école	Exemples de ce que l'école peut faire
Rôle parental	Aider les parents à établir un milieu familial qui soutient les élèves.	Offrir aux parents des suggestions pour favoriser l'apprentissage. • Demander à leur enfant ce qu'il a fait à l'école chaque jour. • Encourager leur enfant à lire tous les soirs en lui fournissant des livres. • Fournir à l'enfant si possible une pièce de la maison où il pourra faire ses devoirs en toute tranquillité. • Inciter leur enfant à faire ses devoirs à une heure régulière chaque jour.
		Offrir aux parents des possibilités d'en apprendre davantage sur le rôle parental. • Leur fournir de l'information sur les cours sur le rôle parental offerts dans la collectivité. • Tenir des ateliers en soirée et permettre aux parents d'emprunter des bandes vidéo/des articles sur le rôle parental et le développement de l'enfant.
		Offrir des programmes de soutien familial. • Travailler avec les partenaires au sein de la collectivité pour veiller à ce que les parents reçoivent de l'information sur les questions liées à la santé de l'enfant (p. ex., la nutrition).
		Apprendre à connaître les parents de la communauté scolaire et les encourager à apprendre à connaître l'école. • Faire des visites ou des appels à domicile au début de l'année scolaire pour souhaiter la bienvenue aux parents et leur fournir de l'information sur l'école et pour permettre au personnel de l'école de lier connaissance avec les parents et de prendre connaissance de leur situation unique.
Communications	Offrir de nombreuses possibilités de communication entre le foyer et l'école à propos des programmes de l'école et des progrès des élèves.	• Tenir une conférence avec tous les parents au moins une fois par année, et assurer le suivi au besoin. • Fournir une traduction des communications importantes, au besoin. • Envoyer une fois par semaine ou par mois à la maison des travaux de l'élève aux parents pour qu'ils puissent les passer en revue et faire des commentaires. • Veiller chaque année à ce que tous les parents aient une discussion avec l'enseignante ou l'enseignant de l'enfant après la publication du premier bulletin scolaire de l'enfant. • Fournir aux parents de l'information précise sur les choix de cours et de programmes et les autres activités scolaires. • Veiller à ce que tous les parents reçoivent à chaque trimestre ou semestre au moins un appel téléphonique leur annonçant de bonnes nouvelles. • Veiller à ce que les parents des enfants à risque soient conscients de la situation de leur enfant et aient la possibilité de faire des commentaires quant aux mesures correctrices à prendre.

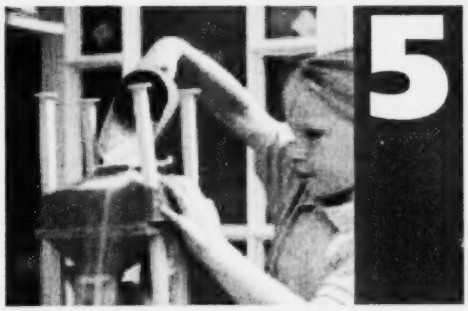
Proche adaptation du document *School, Family and Community Partnerships: Your Handbook for Action*, par Joyce L. Epstein, L. Coates, K.C. Salinas, M.G. Sanders et B.S. Simon, Thousand Oaks, Californie, Corwin Press, 1997. Tous droits réservés, Corwin Press, 1997. Adapté avec la permission de Corwin Press.

Façon de participer	Rôle de l'école	Exemples de ce que l'école peut faire
Bénévolat	Inviter les parents à faire du bénévolat à l'école et faire en sorte qu'ils se sentent les bienvenus.	• Offrir aux parents la possibilité de faire du bénévolat en classe et à l'école pour qu'ils puissent aider les enseignantes et enseignants, les élèves, le personnel administratif et les autres parents. • Offrir aux parents une formation sur les tâches particulières que l'école voudrait les voir accomplir. • Demander à un comité formé de parents de coordonner les activités de bénévolat. • Si possible, fournir aux bénévoles une pièce ou un autre endroit où se réunir. • Effectuer une enquête annuelle pour recueillir de l'information sur les talents et les intérêts des parents au sein de la communauté scolaire. • Demander à un parent par classe d'agir à titre d'agent de liaison pour tous les parents. Établir une chaîne d'appels téléphoniques pour chaque classe. • Démontrer aux parents bénévoles qu'ils sont appréciés en organisant une fête à leur intention.
Favoriser l'apprentissage des élèves à la maison	Fournir aux parents des suggestions et des renseignements sur les façons d'aider les élèves dans leurs devoirs et les autres activités, projets ou discussions liés au curriculum.	• Fournir aux parents de l'information sur ce que les élèves apprendront pour chaque matière. • Tenir des soirées d'information sur le curriculum à l'intention des parents. • Associer les parents à l'élaboration d'une politique en matière de devoirs, puis renseigner tous les parents sur cette politique. • Donner aux élèves des instructions précises sur leurs devoirs pour que leurs parents puissent leur fournir de l'aide. • Donner aux parents un calendrier des devoirs pour les avertir lorsque leur enfant devra effectuer un ou plusieurs devoirs avec leur aide. • Fournir aux parents un calendrier des activités scolaires ou liées au curriculum. • Encourager les parents à travailler avec leurs enfants à l'établissement d'objectifs. • Tenir une fois par année des conférences animées par les élèves pour discuter des progrès de chaque élève. • Veiller à ce que les parents comprennent le bulletin provincial et le processus de présentation des résultats des élèves.
Participer à la prise de décisions sur l'éducation de leurs enfants	Intégrer les parents au processus décisionnel de l'école.	• Encourager le conseil d'école à mettre l'accent sur le rendement et les activités des élèves. • Demander aux parents de participer à l'élaboration des politiques en matière de devoirs de l'école. • Demander aux parents de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques en matière de comportement.
Tisser des partenariats au sein de la collectivité	Repérer les ressources communautaires qui peuvent aider l'école à améliorer le rendement de l'élève.	• Fournir aux parents de l'information sur les programmes et services communautaires en matière de santé, de culture, de loisirs, d'aide sociale et autres. • Fournir aux parents de l'information sur les activités communautaires qui pourraient favoriser l'apprentissage de l'élève et accroître ses habiletés et ses talents, y compris les programmes d'été. • Tisser des partenariats avec des organismes de services communautaires comme des organismes de counseling, de santé, culturels, de loisirs, d'aide sociale et autres.

Proche adaptation du document *School, Family and Community Partnerships. Your Handbook for Action*, par Joyce L. Epstein, L. Coates, K.C. Salinas, M.G. Sanders et B.S. Simon, Thousand Oaks, Californie, Corwin Press, 1997. Tous droits réservés, Corwin Press, 1997. Adapté avec la permission de Corwin Press.

Figure 4. Comment encourageons-nous la participation des parents?

Comment encourageons-nous les parents?					
À devenir des parents efficaces	À communiquer efficacement avec l'école	À faire du bénévolat	À aider leurs enfants à apprendre à la maison	À participer à la prise de décisions sur l'éducation de leurs enfants	À faire usage des ressources et des services communautaires pour favoriser l'apprentissage de leurs enfants



5 Comment procéder à la création d'un plan?

Une fois qu'une école a cerné ses trois priorités en matière d'amélioration, des équipes d'action peuvent être formées. Celles-ci peuvent entreprendre leurs activités au moyen du tableau apparaissant à la figure 5 (« Tableau de planification de l'amélioration de l'école »). Ce tableau vise à aider les équipes à établir des objectifs, des cibles de rendement, des points de mire, des stratégies pour réaliser les objectifs, des indicateurs de succès, des échéanciers, des responsabilités et des dispositions de suivi et de révision du plan, au besoin. (L'annexe B présente un modèle de plan basé sur ce tableau.)

Figure 5. Tableau de planification de l'amélioration de l'école

Objectif :						
Cible de rendement :						
Point de mire	**Stratégies**	**Indicateurs de succès**	**Échéanciers**	**Responsabilité**	**Rapport de situation**	**Révisions**

En tant que membre d'une équipe d'action et parent, cette expérience a offert l'occasion idéale aux parents et au personnel de communiquer et de partager leurs idées et suggestions.

Formation des équipes d'action

Les directrices et directeurs d'école encouragent les enseignantes et enseignants, les membres des conseils d'école, les parents et les autres membres de la collectivité à participer — cette fois, à la rédaction du plan d'amélioration en tant que tel.

Une équipe d'action est formée pour chacun des trois domaines prioritaires : application du curriculum, milieu scolaire et participation des parents.

Les équipes d'action comptent en général moins de membres que l'équipe de planification, mais ceux et celles qui ont participé à l'établissement des priorités de l'école devraient être invités à se joindre à une équipe d'action. Les équipes d'action peuvent être entièrement composées des mêmes parents, élèves et membres du personnel, du conseil d'école et de la collectivité qui ont participé aux travaux de l'équipe de planification ou d'un échantillon représentatif de ceux-ci. Les personnes intéressées à participer devraient avoir l'option de se joindre à l'équipe d'action à laquelle elles estiment pouvoir le plus contribuer.

Chaque équipe d'action devrait avoir un chef (possiblement quelqu'un faisant partie de l'équipe de direction de l'école) pour faciliter la préparation du tableau de planification de l'amélioration de l'école.

Une fois les membres de l'équipe déterminés, les directrices et directeurs d'école devraient assurer les parties intéressées qu'elles seront tenues au courant du processus d'amélioration et qu'elles auront d'autres possibilités de participer à ce processus à une date ultérieure.

Figure 6. Rédaction du plan : Échéanciers, activités et responsabilités

Échéanciers (1re année)	Activités	Responsabilités
Février – mars	Rédiger le plan : établir l'objectif, des cibles de rendement, des points de mire, des stratégies, des indicateurs de succès, des échéanciers, des responsabilités et des dispositions relativement à la présentation de rapports de situation et à la révision du plan pour chacun des trois domaines prioritaires : • application du curriculum; • milieu scolaire; • participation des parents.	Équipes d'action
Avril	Réviser le plan au besoin.	Équipes d'action
	Présenter l'ébauche du plan aux parents et aux élèves.	Équipes composées du personnel/des parents
	Mettre le plan au point.	Équipes d'action
	Publier et diffuser le plan.	Direction
Mai	Entreprendre la mise en œuvre du plan.	Personnel/conseil d'école/parents/élèves

Établissement des objectifs

La première tâche de chaque équipe d'action est de rédiger un énoncé d'objectif.

Pour ce faire, les membres de l'équipe d'action doivent examiner l'énoncé de priorité de l'équipe de planification et les données de base dont l'équipe de planification s'est servie pour en arriver à une décision (par exemple, les données sur le rendement des élèves ou les réponses fournies dans le questionnaire à l'intention des parents).

Les énoncés d'objectif sont des énoncés généraux qui visent l'amélioration du rendement des élèves. Ils sont :

- fondés sur des données de base fiables;
- rédigés en langage simple;
- mesurables.

Tous les membres de l'équipe d'action doivent accepter l'énoncé d'objectif.

Exemple

L'équipe de planification a sélectionné comme priorité l'« amélioration des habiletés en écriture des élèves ». L'énoncé d'objectif pourrait se lire comme suit :

Accroître les habiletés générales des élèves en écriture, telles que mesurées au moyen de tests standardisés.

Établissement des cibles de rendement

La prochaine tâche des équipes d'action est d'établir les cibles de rendement.

Les cibles de rendement sont également des énoncés mesurables qui indiquent le niveau de rendement que l'école voudrait atteindre à un moment donné pour un objectif particulier. Les cibles de rendement sont basées sur des chiffres et sont axées sur l'avenir.

Lorsque les équipes d'action établissent les cibles de rendement, il est important de se rappeler que le changement ne survient pas du jour au lendemain. Une cible devrait présenter un défi, mais il devrait s'agir d'un défi raisonnable. Il vaut mieux démarrer lentement. Si les stratégies mises en œuvre pour accomplir un objectif sont efficaces et que la cible fixée semble être trop basse, on peut toujours la rajuster à la hausse à une date ultérieure au cours du processus triennal. Il est toujours préférable pour le moral de toutes et de tous d'effectuer un tel rajustement à la hausse, plutôt que d'avoir à effectuer un rajustement à la baisse ou d'être incapable d'atteindre une cible.

Exemples

D'ici la fin de la 3e année, 60 % des élèves classés au niveau 2 en écriture atteindront le niveau 3.

D'ici la fin de la 3e année, le nombre d'incidents d'intimidation signalés diminuera de 50 %.

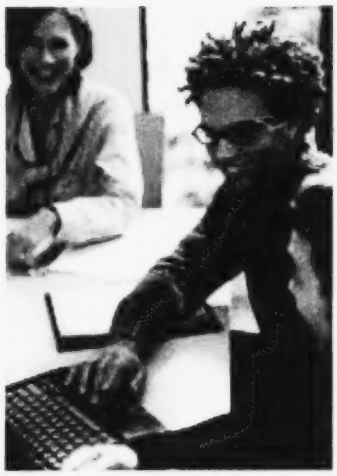
(Il peut être difficile d'établir une cible de rendement en ce qui a trait à la participation des parents, mais des cibles de rendement devraient être fixées lorsqu'il est possible de mesurer une variation par voie de nombres ou de pourcentages.)

Réaliser que les parents et le personnel enseignant veulent en savoir davantage sur des sujets précis et donc améliorer l'enseignement est vraiment extraordinaire!

Établissement d'un point de mire

Bien que les énoncés d'objectif soient plus restreints que les énoncés de priorité, il est possible que les équipes d'action veuillent concentrer davantage leurs efforts. Il est plus facile d'apporter des améliorations en mettant l'accent sur de petits éléments.

Si une équipe d'action s'est par exemple donné pour objectif d'améliorer le rendement des élèves en mathématiques, elle pourrait porter son attention sur un ou deux des cinq « domaines » de connaissances et d'habiletés du programme-cadre de mathématiques.



Pour établir un point de mire, les membres de l'équipe d'action devront encore une fois examiner les données de base et répondre à la question suivante :

- Sur quoi devons-nous *précisément* porter notre attention pour améliorer l'application du curriculum dans ce domaine (ou améliorer le milieu scolaire ou accroître la participation des parents) de façon à améliorer le rendement des élèves dans notre école?

En établissant un point de mire, les équipes d'action pourront également élaborer des stratégies particulières en vue de réaliser leurs objectifs. La mise en œuvre de ces stratégies ne semblera pas difficile et tous les participants et participantes jugeront que cette tâche peut être accomplie.

Exemple

Si l'énoncé d'objectif relativement à la participation des parents est « d'aider les parents à favoriser l'apprentissage de leurs enfants à la maison », deux exemples de points de mire pourraient être :

Élaborer une politique en matière de devoirs.

Améliorer les connaissances des parents à propos du curriculum.

Élaboration de stratégies

Les stratégies sont des mesures particulières qui seront prises par la directrice ou le directeur d'école, les enseignantes et enseignants, le conseil d'école, les parents, les autres membres de la collectivité et les élèves pour aider l'école à réaliser ses objectifs dans chacun des trois domaines prioritaires.

Pour entreprendre l'élaboration de stratégies, les équipes d'action devraient répondre à la question suivante :

- Quelles mesures particulières allons-nous prendre pour apporter des améliorations dans ce domaine?

Les mesures ou les stratégies élaborées par les équipes doivent être différentes de celles actuellement en place à l'école.

Lorsqu'elles élaborent des stratégies, les équipes d'action doivent tenir compte de l'objectif ultime en matière de planification de l'amélioration de l'école : accroître le rendement des élèves. Pour faciliter l'élaboration de stratégies, les trois équipes d'action devraient répondre à la question pertinente de la liste suivante :

- Quelles stratégies d'enseignement ou autres stratégies pouvons-nous mettre en œuvre pour atteindre

notre objectif en matière d'application du curriculum, et ce, de façon à améliorer le rendement des élèves?

- Quelles stratégies particulières pouvons-nous mettre en œuvre ou quelles mesures particulières pouvons-nous prendre pour accomplir notre objectif en matière d'amélioration du milieu scolaire, et ce, de façon à améliorer le rendement des élèves?
- Quelles stratégies particulières pouvons-nous mettre en œuvre ou quelles mesures particulières pouvons-nous prendre pour accomplir notre objectif en matière de participation des parents, et ce, de façon à améliorer le rendement des élèves?

Exemple

Une première stratégie pour améliorer le milieu scolaire, si votre objectif est de « réduire les incidents d'intimidation » pourrait être la suivante :

Mettre sur pied un comité de parents et d'enseignantes et enseignants pour examiner des programmes de lutte contre l'intimidation et en adopter un.

Établissement des indicateurs de succès

Les indicateurs de succès servent de normes permettant aux écoles de mesurer les progrès qu'elles ont accomplis à l'égard de leurs objectifs d'amélioration. L'ultime indicateur de succès est la réalisation d'une cible de rendement. Cependant, les équipes d'action devraient également élaborer des indicateurs qui serviront de jalons ou de repères pour mesurer les succès obtenus en cours de route. En fait, chaque stratégie pourrait avoir son propre indicateur de succès, marquant ainsi la réalisation de cette étape en vue de la réalisation d'un objectif particulier.

Les équipes d'action devraient répondre aux questions suivantes pour établir des indicateurs de succès :

- Si nous mettons en œuvre toutes nos stratégies, comment saurons-nous que nous avons atteint notre objectif?
- En quoi les choses seront-elles différentes pour les élèves?
- Quelles différences devrons-nous constater chez les élèves pour pouvoir conclure que nous avons atteint notre objectif?

Les indicateurs de succès sont axés sur le rendement et sont mesurables (ou, dans le cas de la participation des parents, observables).

Exemple

Si une école a élaboré une stratégie progressive pour élaborer et mettre en œuvre un code de conduite, les indicateurs de succès pourraient être les suivants :

Comité formé.

Code préliminaire présenté à l'administration de l'école.

Code mis au point.

Exemplaire du code remis aux élèves et aux parents.

Code lancé à l'occasion d'une assemblée des élèves.

Registre des incidents créé et mis à la disposition de tous les membres du personnel.

Diminution de 60 % des incidents d'intimidation notée dans le registre.

Tout le projet nous a donné une impression de responsabilité profonde.

Établissement des échéanciers

Les équipes d'action doivent examiner de près chaque stratégie suggérée pour déterminer à quel moment il serait le plus convenable de commencer la mise en œuvre de cette stratégie et quelle devrait en être la durée. Les membres de l'équipe devraient se rappeler que le plan d'amélioration s'étale sur trois ans et que le changement ne survient pas du jour au lendemain.

Lorsqu'une équipe d'action a déterminé les échéanciers de toutes ses stratégies, la directrice ou le directeur d'école, le personnel et le conseil d'école devraient se réunir pour examiner les échéanciers proposés et déterminer s'ils sont réalisables. Tous les membres du personnel doivent tenir compte des propositions en fonction du contexte du plan dans son ensemble. Il se peut que le plan doive être rajusté — par exemple, si la directrice ou le directeur d'école, les enseignantes et enseignants ou les membres du conseil d'école estiment que les équipes d'action proposent un trop grand nombre de stratégies en une année ou en un trimestre ou semestre.

Exemples

Deux différentes stratégies visant à améliorer l'application du curriculum pourraient avoir les échéanciers suivants :

Deuxième année, 1er, 2e et 3e trimestre

Première année, 1er semestre (sur une base continue)

Établissement des responsabilités

Les équipes d'action déterminent également qui sera responsable de la mise en œuvre de chaque stratégie. Dans de nombreux cas, les enseignantes et enseignants mettront les stratégies en œuvre, mais, dans certains cas, c'est la directrice ou le directeur d'école ou le conseil d'école qui sera responsable de la mise en œuvre.

Les propositions des équipes d'action en matière de responsabilité devront également être revues par la directrice ou le directeur d'école, le personnel et le conseil d'école pour veiller à ce qu'elles soient raisonnables et à ce que tous et chacun soient conscients de ses responsabilités dans le cadre du plan.

Exemple

Une école qui a conçu des stratégies en vue d'élaborer une politique en matière de devoirs pourrait confier aux groupes suivants la responsabilité de la mise en œuvre de certaines stratégies successives :

Enseignantes et enseignants

Conseil d'école

Parents

Rapports de situation

Après avoir terminé la rédaction de leurs plans d'amélioration, les écoles auront tendance à se remettre à l'enseignement des élèves, ce qu'elles considèrent être leur véritable tâche. Cependant, pour veiller à ce que le changement soit durable, les écoles doivent s'assurer que le personnel, les parents et les élèves continuent de mettre l'accent sur les objectifs du plan, que les stratégies sont mises en œuvre et que tous les participants et participantes reçoivent le soutien dont ils ont besoin.

Les plans d'amélioration devraient faire l'objet d'un suivi informel sur une base régulière. Les directrices et directeurs d'école devraient se rendre en classe et discuter avec les enseignantes et enseignants des progrès des différentes stratégies établies et rencontrer les membres des conseils d'école pour discuter des questions reliées au plan. De temps à autre, les enseignantes et enseignants et les parents devraient également discuter de manière informelle des progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies. En plus de ces activités de suivi habituelles, la directrice ou le directeur d'école, le personnel, les parents et les élèves doivent avoir la possibilité d'examiner le statut des différentes stratégies du plan, d'offrir leurs opinions sur les progrès accomplis et de suggérer des révisions (si besoin est) pour maintenir l'accent sur l'amélioration.

Les équipes d'action devraient donc intégrer au plan une série de moments précis où faire des rapports de situation — c'est-à-dire des évaluations officielles du plan en cours.

Les rapports de situation servent plusieurs fonctions. Le plan d'amélioration d'une école est un processus. Comme tout autre processus, certaines des stratégies auront l'effet désiré, tandis que d'autres ne l'auront pas. Certains échéanciers seront adéquats, mais il sera apparent après un certain temps que d'autres ne le seront pas. Le rapport de situation est fondé sur le concept voulant que le plan soit un document de travail qui peut être modifié au besoin. Ce rapport de situation donne aussi aux surintendantes et surintendants la possibilité de discuter des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'école avec la directrice ou le directeur d'école, les enseignantes et enseignants et les membres du conseil d'école.

En prévoyant des possibilités de révision, le plan encourage également les écoles à prendre des risques dans l'établissement d'objectifs et à expérimenter avec de nouvelles stratégies. Si après un certain temps ces risques et ces expériences s'avèrent un échec, les objectifs et les stratégies peuvent être rajustés pour veiller à ce que l'école continue de mettre l'accent sur l'amélioration.

Les pauses naturelles de l'année scolaire — décembre, mars et juin au palier élémentaire et la fin du trimestre ou du semestre au palier secondaire — sont des périodes idéales pour présenter un rapport de situation. Par exemple, c'est à ce moment-là que les directrices et directeurs d'école et les enseignantes et enseignants pourraient passer en revue les profils de classe (décrits au chapitre 4 et à l'annexe D) et d'autres données d'évaluation. Les personnes tenues d'examiner le plan d'amélioration de l'école pourraient se servir de cette information pour déterminer si les stratégies élaborées dans le plan ont eu les résultats désirés.

Exemple

Tel que noté ci-dessus, les pauses naturelles de l'année scolaire seraient des périodes idéales pour présenter un rapport de situation.

Révisions

Le processus d'évaluation et de révision est décrit en détail au chapitre 6. Nous nous contenterons pour le moment de noter que la décision d'une école de réviser un point de mire, une stratégie ou un échéancier devrait être prise à partir des mêmes sortes de données fiables utilisées pour déterminer les objectifs, les points de mire, les stratégies et les échéanciers originaux.

6 Comment procéder à la mise en œuvre du plan?

Nous avons collaboré tout en respectant les différents points de vue et en cernant les points communs.

Au cours de l'élaboration du plan, la directrice ou le directeur d'école devrait songer à la façon d'entreprendre sa mise en œuvre. Il est possible que les procédures en place doivent être rajustées pour veiller à ce que l'école mette l'accent sur l'amélioration et à ce que cette orientation soit maintenue.

Modification des procédures

Les directrices et directeurs d'école, le personnel et les conseils d'école devraient songer à modifier l'horaire quotidien de l'école afin d'appuyer la mise en œuvre des objectifs et des stratégies du plan. En modifiant son horaire, l'école démontre qu'elle a sérieusement l'intention d'apporter des changements. Les activités scolaires ne tiendraient plus du statu quo.

Pour favoriser la réalisation des objectifs en matière d'application du curriculum, les écoles élémentaires pourraient consacrer de vastes tranches de temps à certains éléments du curriculum, comme mathématiques/sciences/technologie et langue/compétences linguistiques. Les écoles secondaires voudront peut-être demander à certains enseignants et enseignantes de partager leurs responsabilités à l'égard d'un ou de plusieurs éléments du curriculum — par exemple, mathématiques et sciences — pour leur permettre d'intégrer le contenu des deux matières. Des changements organisationnels et procéduraux peuvent également être apportés pour faciliter la réalisation des objectifs en ce qui a trait au milieu scolaire et à la participation des parents.

Aucun changement ne peut survenir si des ressources n'y sont pas consacrées. En veillant à ce que les décisions budgétaires facilitent la réalisation des objectifs de l'école en matière d'amélioration, la directrice ou le directeur d'école prouvera à toute la communauté scolaire qu'elle ou il est déterminé à procéder à des changements et à tenir compte du plan d'amélioration de l'école dans les décisions administratives.

À titre de partenaires dans le cadre du processus de planification de l'amélioration des écoles, les conseils d'école ont un rôle important à jouer. Dans de nombreuses écoles, ils effectuent des campagnes communautaires de collecte de fonds. Il est probable que les conseils d'école qui ont participé de façon intégrale au processus de planification veuillent consacrer les fonds qu'ils ont recueillis à la réalisation des objectifs des plans d'amélioration.

Informer et soutenir le personnel

La présentation d'un rapport de situation sur le plan d'amélioration de l'école devrait être à l'ordre du jour de toutes les réunions du personnel. La présentation de rapports de situation mensuels témoignera de l'importance du plan et orientera sa mise en œuvre.

Le personnel devrait avoir la possibilité de participer à des activités de perfectionnement professionnel pour l'aider à apporter les rajustements nécessaires à la mise en œuvre des stratégies du plan. Des activités de perfectionnement professionnel devraient faire partie intégrante de chaque réunion du personnel. De nombreuses écoles organisent une fois par mois une réunion du personnel et une réunion de la division ou du département liée au curriculum. En prenant le temps, lors de ces réunions, de discuter du plan et des objectifs d'amélioration, les directrices et directeurs d'école veilleront à ce que la mise en œuvre du plan se poursuive.

Informer et soutenir les conseils d'école

À titre de partenaires dans le cadre du processus d'amélioration, les conseils d'école ont également besoin de rapports de situation réguliers sur le plan d'amélioration de l'école. Ces rapports de situation devraient être à l'ordre du jour de toutes les réunions des conseils d'école, pour les mêmes raisons qu'elles devraient être à l'ordre du jour des réunions du personnel — pour témoigner de l'importance du plan et orienter sa mise en œuvre.

Les membres des conseils d'école ont également besoin d'aide pour jouer leurs rôles dans la mise en œuvre du plan. Par exemple, ils seront étroitement associés aux stratégies visant à accroître la participation des parents et il est possible qu'ils jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des stratégies visant à améliorer le milieu scolaire. Ils doivent être tenus au courant, recevoir de l'aide et (si nécessaire et possible) se voir offrir des possibilités de formation pour les aider à assumer leurs responsabilités.

Étant donné que les conseils d'école sont associés au processus d'amélioration et qu'ils représentent la collectivité, les directrices et directeurs d'école devraient déployer des efforts particuliers pour veiller à ce que les membres des conseils d'école comprennent la nature des changements proposés et soient conscients des difficultés pouvant éventuellement survenir.

Informer la collectivité

Il incombe aux directrices et directeurs d'école de renseigner les parents et la communauté scolaire sur le plan, ses objectifs, ses stratégies et ses échéanciers. Tous les parents devraient recevoir une copie du plan. L'annexe F présente un modèle de texte pour une brochure que les directrices et directeurs d'école peuvent remettre aux parents avec une copie du plan.

En plus de fournir des rapports de situation réguliers au personnel et aux conseils d'école, les directrices et directeurs d'école devraient se servir des bulletins d'école, des sites Web, des journées portes ouvertes et des soirées d'information pour tenir la collectivité au courant du plan, des progrès de l'école dans la réalisation des objectifs du plan et, au besoin, des défis à relever. Les conseils scolaires de district pourraient publier des communiqués et fournir des entrevues aux médias locaux sur les progrès réalisés par les écoles.

« Un succès en entraîne un autre », et la célébration des succès en cours de route est un volet important des rôles que joue la directrice ou le directeur d'école sur le plan du leadership et des communications. En plus de stimuler le moral de tous et de chacun, ces célébrations font état des travaux qui ont été accomplis et encouragent tous les membres de la communauté scolaire à déployer les efforts nécessaires pour accomplir les objectifs du plan.

Mise en œuvre du plan

La figure 7 décrit les échéanciers de mise en œuvre du plan, les activités prévues et les personnes responsables de ces différentes activités.

Figure 7. Mise en œuvre du plan : Échéanciers, activités et responsabilités

Échéanciers (1re – 2e année)	Activités	Responsabilités
Juin	Entreprendre la collecte des renseignements nécessaires à la préparation des profils de classe décrits à l'annexe D.	Tous les membres du personnel
Septembre – Décembre	Examiner le plan en collaboration avec le personnel et les parents.	Tous les membres du personnel, les parents et les élèves (s'il y a lieu)
	Entreprendre l'élaboration des stratégies.	
Décembre	Recueillir les données : • résultats inscrits aux bulletins scolaires — pour l'année scolaire à date; • résultats des tests administrés par l'OQRE — palier élémentaire; • profils de classe.	Tous les membres du personnel
	Examiner les données. Commencer à cerner des tendances dans le rendement des élèves.	Personnel, parents et élèves (s'il y a lieu); équipes d'évaluation
	Célébrer les succès obtenus.	Tous les participants et participantes
Février – Avril	Recueillir les données : • résultats inscrits aux bulletins scolaires — pour l'année scolaire à date; • profils de classe; • résultats des tests administrés par l'OQRE — 10e année, lecture et écriture.	Tous les membres du personnel
	Rapport de situation : Réexaminer les données et les stratégies de mise en œuvre.	Personnel, parents et élèves (s'il y a lieu); équipes d'évaluation
	Célébrer les succès obtenus.	Tous les participants et participantes
Juin	Recueillir les données : • résultats inscrits aux bulletins scolaires — note finale; • profils de classe.	Tous les membres du personnel
	Rapport de situation : Examiner les données, tout en tentant de cerner des tendances dans le rendement des élèves.	Personnel, parents et élèves (s'il y a lieu); équipes d'évaluation
	Célébrer les succès obtenus.	Toute la communauté scolaire

7 Comment évaluer les résultats obtenus?

Au chapitre 5, dans notre description des activités nécessaires à la création du plan d'amélioration de l'école, nous avons discuté de l'importance de procéder à un suivi du plan sur une base régulière et à une évaluation du plan à des périodes régulières. Ces activités de suivi et d'évaluation visent à veiller à ce que les efforts déployés par le personnel, les membres des conseils d'école, les parents et les élèves aient l'effet désiré — c'est-à-dire que les stratégies mises en œuvre améliorent le rendement des élèves.

Comme les membres du personnel et des conseils d'école peuvent changer d'une année scolaire à l'autre, le meilleur moment pour planifier des révisions au plan de l'école est probablement le mois de septembre de la deuxième année.

Formation des équipes d'évaluation

Au mois de septembre de la deuxième année, les écoles devraient former une équipe d'évaluation pour chacun des trois domaines prioritaires : application du curriculum, milieu scolaire et participation des parents.

On devrait employer les mêmes procédures utilisées pour encourager la participation des personnes intéressées et sélectionner des équipes représentatives que l'on a employées pour former les équipes d'action qui ont rédigé le plan (voir le chapitre 5). Les personnes qui étaient membres des équipes de planification ou des équipes d'action devraient être admissibles, et les nouveaux participants devraient être les bienvenus. Encore une fois, le personnel, les membres du conseil d'école, les parents, les autres membres de la collectivité et les élèves devraient avoir l'option de se joindre à l'équipe d'évaluation à laquelle ils estiment pouvoir le plus contribuer, et chaque équipe d'évaluation devrait désigner un chef pour diriger les travaux de l'équipe.

Collecte de données

Au début du processus de planification de l'amélioration des écoles, les données des écoles et des conseils orientent l'établissement des priorités. À mesure que la mise en œuvre des stratégies d'amélioration se poursuit, les écoles continuent de recueillir des données, qu'elles comparent aux données originales. Le gros de l'information dont les écoles se servent pour évaluer les progrès du plan vient des mêmes sources que les données originales : les résultats inscrits aux bulletins scolaires, les résultats des tests administrés par l'OQRE, les profils de classe, les rapports sur les incidents de mauvaise conduite, les questionnaires à l'intention des parents, etc.

En établissant un processus continuel de collecte et d'analyse de données, la directrice ou le directeur d'école met en place des pratiques de mesure et d'évaluation que le personnel enseignant peut utiliser en classe pour suivre le progrès des élèves. Par exemple, les écoles publient de trois à quatre bulletins par année. Le bulletin de mi-semestre du palier secondaire renferme des renseignements particulièrement utiles à l'évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies d'amélioration. Un résumé des résultats inscrits aux bulletins scolaires qui renferme les résultats originaux facilitera les comparaisons.

La tenue d'enquêtes officielles et informelles auprès du personnel, des parents et des élèves, et la création de groupes de discussion composés de parents et d'élèves peuvent également favoriser la collecte de précieuses données. Vous trouverez ci-dessous des exemples de questions pouvant aider les écoles à évaluer les progrès qu'elles ont accomplis dans la réalisation des objectifs fixés en vue d'améliorer le milieu scolaire et d'accroître la participation des parents.

Il s'agit d'un processus positif qui a permis aux personnes qui ont l'éducation à cœur d'exprimer leurs préoccupations et leurs idées et de communiquer.

Exemples

Grâce à nos efforts, les élèves sont plus en sécurité à l'école.

1	5	10
Tout à fait d'accord		***Tout à fait en désaccord***

Grâce à notre bulletin et à notre site Web, nous communiquons maintenant plus efficacement avec les parents au sein de notre collectivité.

1	5	10
Tout à fait d'accord		***Tout à fait en désaccord***

Les directrices et directeurs d'école devraient consulter le personnel, les conseils d'école, les membres des équipes d'évaluation, les parents, les autres membres de la collectivité et les élèves sur les autres méthodes possibles d'évaluation des progrès accomplis dans le cadre du plan.

La collecte de données peut être une tâche exigeante qui demande beaucoup de temps. Toutes les personnes associées à la planification de l'amélioration des écoles devraient tenir compte du fait que la collecte de données peut non seulement servir à l'évaluation du plan, mais peut également leur permettre de repérer (et plus tard de célébrer) les succès obtenus, d'orienter les futures activités, de tuer dans l'œuf les échecs éventuels et de veiller à ce que tous et chacun aient pour objectif ultime d'améliorer l'école.

Nous ne le dirons jamais assez : le changement durable ne survient pas du jour au lendemain. Il survient grâce à la mise en place d'un plan articulé, dans le cadre duquel des délais suffisamment longs et un processus constant de suivi et de révision ont été établis. Les révisions doivent être fondées sur des données fiables recueillies de façon systématique sur une certaine période et elles doivent clairement servir à la réalisation des objectifs du plan, qui demeurent les mêmes.

Évaluation de fin d'année

Une évaluation officielle devrait avoir lieu à la fin de la deuxième année (la première année de mise en œuvre). La fin d'année est un moment idéal pour évaluer et, au besoin, réorienter ou mettre au point le plan. Il s'agit également d'un moment parfait pour célébrer les réalisations et les progrès accomplis par l'école.

Le personnel, le conseil d'école, les parents, les autres membres de la collectivité et les élèves devraient avoir la possibilité d'évaluer tous les renseignements que l'école a recueillis au cours de l'année et de faire des commentaires sur l'efficacité des stratégies mises en œuvre.

Il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'une évaluation des stratégies du plan, non pas des objectifs de celui-ci. (Les points de mire et les échéanciers peuvent également être évalués.) À moins qu'il ne soit clair qu'une école ait sélectionné des objectifs irréalisables ou inappropriés, les objectifs ne devraient pas être modifiés.

Les équipes d'évaluation devraient coordonner l'évaluation de leur domaine prioritaire. Après avoir reçu un résumé des données recueillies dans leur domaine, elles devraient se poser notamment les questions suivantes :

- Certaines des données sont-elles incompréhensibles?
- Dans l'affirmative, quelles données devraient être clarifiées?
- Certaines des données sont-elles surprenantes?
- Certaines des données sont-elles source de préoccupation?
- Les élèves ont-ils fait aussi bien que prévu?
- Les données recueillies brossent-elles un tableau différent de ce qui a été constaté en classe (personnel enseignant et élèves) ou à la maison (parents et élèves)?

Les équipes d'évaluation devraient ensuite examiner les stratégies en place et déterminer si elles ont été efficaces dans la réalisation de l'objectif visé. Si les membres de l'équipe d'évaluation conviennent que les stratégies doivent être modifiées, ils devraient alors se poser la question suivante :

- Que devrions-nous faire *différemment* pour faciliter la réalisation de notre objectif dans ce domaine?

Une fois une stratégie révisée ou une nouvelle stratégie élaborée, les équipes d'évaluation doivent alors examiner les stratégies prévues dans le plan d'amélioration de l'école pour la troisième année et au-delà. Si ces stratégies sont toujours pertinentes, elles devraient demeurer en place. Si elles doivent être modifiées en raison des révisions apportées aux stratégies de la deuxième année, elles devraient être revues et rajustées en conséquence.

Les équipes d'évaluation doivent alors remplir la dernière colonne du tableau de planification apparaissant à la figure 5, en y notant les révisions apportées. (Au besoin, un nouveau tableau entièrement révisé peut être préparé.)

À la fin de septembre, des représentantes et représentants des équipes d'évaluation présentent le plan révisé au personnel, au conseil d'école, aux parents, aux autres membres de la collectivité et aux élèves (s'il y a lieu) aux fins d'examen et de consultation. Ils intègrent alors tout autre changement au plan révisé et en font l'adoption, puis le transmettent à la directrice ou au directeur d'école aux fins de présentation à la communauté scolaire au début d'octobre.

8 Comment poursuivre notre excellent travail?

Ce processus a été unificateur. Il nous permettra de continuer d'œuvrer ensemble à la réalisation de nos objectifs.

À partir du plan original (ou, s'il a été modifié, du plan révisé), les écoles poursuivent la mise en œuvre et le suivi du plan.

Troisième année et au-delà

Les écoles ont maintenant travaillé à la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'école depuis un an. La collecte de données, les procédures de suivi, les évaluations périodiques et les rapports de situation font partie de leur routine habituelle. Les directrices et directeurs d'école continuent d'offrir des possibilités de perfectionnement professionnel au personnel et aux membres des conseils d'école à mesure que la mise en œuvre du plan se poursuit.

À cette étape, il est possible que les écoles et leurs directrices et directeurs d'école, leurs membres du personnel, les conseils d'école et les parents soient fortement tentés de passer à d'autres objectifs ou de porter leur attention sur d'autres questions. Il est possible qu'ils aient atteint certains jalons et qu'ils aient reçu des commentaires positifs à l'égard de leurs efforts et qu'ils croient avoir accompli leur objectif et être en mesure de passer à autre chose. En fait, il est probable qu'ils ont connu un changement mineur.

Un changement mineur vaut la peine d'être célébré, mais un tel changement n'est pas comparable à la réalisation d'un objectif. Les directrices et directeurs d'école devraient veiller à ce que les enseignantes et enseignants et tous les partenaires associés au processus d'amélioration s'efforcent de réaliser les objectifs du plan et mettent en œuvre les stratégies du plan de façon uniforme et efficace. C'est là la seule façon d'effectuer un changement réel et de réaliser des gains à long terme.

Au cours de la troisième année, il est possible que le conseil scolaire et le ministère, de même que l'école en tant que telle, exercent des pressions sur les directrices et directeurs d'école en vue d'entreprendre d'autres initiatives et de mettre l'accent sur d'autres questions. Les écoles devront certainement se pencher sur de nouvelles initiatives, mais elles ne devraient pas interrompre les efforts qu'elles déploient à l'égard du plan d'amélioration. Si, pour prendre de nouvelles initiatives, une directrice ou un directeur d'école délaisse la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'école, il se peut que le personnel, les membres du conseil d'école, les parents et les élèves jugent que l'école n'a jamais eu l'intention d'apporter des améliorations *significatives*. Les surintendantes et surintendants doivent tenir compte du temps que prend l'amélioration de l'école et appuyer le processus.

Les conseils d'école continuent de jouer un rôle important au cours de la troisième année. Si le plan fonctionne comme prévu, les parents constateront une amélioration dans le rendement de leurs enfants. En communiquant aux parents les données documentant l'amélioration des élèves et en tenant les parents au courant des prochaines étapes du plan, les conseils d'école, de concert avec les directrices et directeurs d'école, peuvent convaincre clairement les parents que l'école a une vision et qu'elle a sérieusement l'intention d'améliorer le rendement des élèves. Les parents comprendront alors pourquoi l'école peut décliner de s'attaquer immédiatement à une nouvelle initiative, et appuieront sa décision.

Il importe à toutes et à tous de se rappeler que le processus de planification de l'amélioration des écoles permet à celles-ci — en établissant des priorités et des objectifs — de décider ce qu'elles feront et ce qu'elles ne feront pas *à ce moment-ci*. Si une nouvelle initiative se présente à eux, les directeurs et les directrices d'école peuvent répondre qu'ils feront de leur mieux, mais que cette initiative ne fait pas partie du plan actuel et qu'elle sera prise en considération lors de l'élaboration du *prochain* plan. Si les parents ont participé au processus de planification et ont été informés des progrès de l'école, il est probable qu'ils appuieront la décision de la directrice ou du directeur d'école.

À la fin de la troisième année, les écoles doivent reprendre le cycle de planification. Une nouvelle série de priorités, d'objectifs, de points de mire, de stratégies, d'échéanciers, etc. — tous les éléments du plan d'amélioration original — est mise en place. Les ressources et les mesures de soutien décrites au chapitre 6 sont renouvelées, et la mise en œuvre du nouveau plan commence. (Comme nous l'avons noté au chapitre 1, les écoles peuvent choisir des cycles de planification de plus de trois ans.)

Avant d'entreprendre un nouveau cycle de planification, toutefois, les écoles devraient prendre le temps de célébrer les succès qu'elles ont obtenus. Pour que l'école continue d'avoir du succès dans le cadre du processus de planification, il est crucial que les efforts déployés et les succès obtenus soient reconnus et célébrés publiquement.

Notes en fin d'ouvrage

J'espère que cet exercice servira de modèle à toutes les écoles de la province. La collaboration des parents et des écoles nous permettra de réaliser d'énormes progrès.

1 Les rapports de la CAE sur les conseils scolaires de district sont disponibles sur le site Web de la CAE à *http://eic.edu.gov.on.ca*.

2 ONTARIO. COMMISSION D'AMÉLIORATION DE L'ÉDUCATION. *La voie de l'avenir – IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité*, Toronto, la Commission, 2000, p. 10.

3 ONTARIO. COMMISSION D'AMÉLIORATION DE L'ÉDUCATION. *La voie de l'avenir – III : Rapport sur le rôle des conseils d'école*, Toronto, la Commission, 1998, p. 12.

4 L'annexe A renferme une brève description des projets pilotes et des noms des écoles où ils se sont déroulés. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les projets pilotes ou sur les expériences des écoles en particulier, veuillez communiquer avec les personnes dont le nom figure à l'annexe.

5 Le terme « parents » s'entend également des tutrices et tuteurs légaux des enfants.

6 ONTARIO. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION. *Le curriculum de l'Ontario, de la 1re à la 8e année – Français*, Toronto, le ministère, 1997, p. 5. Les programmes-cadres pour toutes les matières décrivent les attentes et les niveaux de rendement de la même manière que le document cité.

7 *Ibid.*

8 LEZOTTE, Lawrence W. et Barbara C. JACOBY, *A Guide to the School Improvement Process Based on Effective Schools Research*, Okemos, Michigan, Effective Schools Products, en coopération avec le Michigan Institute for Educational Management, 1990 et LEITHWOOD, K.A. et Robert AITKEN, *Making Schools Smarter: A System for Monitoring School and District Progress*, Thousand Oaks, Californie, Corwin Press, 1995.

9 LEZOTTE, Lawrence W. et Barbara C. JACOBY, *op. cit.*, p. 10.

10 EPSTEIN, Joyce L., L. COATES, K.C. SALINAS, M.G. SANDERS et B.S. SIMON, *School, Family and Community Partnerships: Your Handbook for Action*, Thousand Oaks, Californie, Corwin Press, 1997 et EPSTEIN, Joyce L., *School and Family Partnerships: Report 6*, Baltimore, Maryland, Johns Hopkins University, Center on Families, Communities, Schools and Children's Learning, 1992.

11 On discute des profils de classe plus tard dans le présent chapitre.

12 LEZOTTE, Lawrence W. et Barbara C. JACOBY, *op. cit.*

13 Basé sur les caractéristiques des bonnes écoles décrites dans LEZOTTE, Lawrence W. et Barbara C. JACOBY, *op. cit.*, et sur les recherches sur les écoles efficaces effectuées par K.A. LEITHWOOD, Michael J. SCHMOKER et autres. (Voir l'annexe G, « Ressources supplémentaires », pour prendre connaissance des ouvrages publiés par ces auteurs.)

14 EPSTEIN, Joyce L., L. COATES, K.C. SALINAS, M.G. SANDERS et B.S. SIMON, *op. cit.*, p. 8.

Annexe A : Planification de l'amélioration des écoles

En janvier 2000, la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a invité les écoles de la province à participer à un projet de planification de l'amélioration des écoles. Ce projet avait pour objectif d'identifier des stratégies efficaces permettant d'élaborer des plans d'amélioration des écoles débouchant sur une amélioration des résultats des élèves et sur un accroissement de la participation des parents au monde de l'éducation.

On a demandé aux écoles d'envoyer une lettre de la directrice ou du directeur de l'école de même que de la présidente ou du président du conseil d'école expliquant pourquoi ils souhaitaient que leur école fasse partie du projet.

Sur les nombreuses écoles ayant soumis une demande, nous avons choisi 10 écoles élémentaires représentant les systèmes de langue anglaise, catholique de langue anglaise, de langue française et catholique de langue française. Les écoles choisies étaient situées dans des régions rurales et urbaines, à la fois dans les régions nord et sud de la province. L'effectif de ces écoles variait entre 200 et 800 élèves. Chaque école était dotée de ses propres caractéristiques et avait ses propres besoins.

Quatre animatrices et animateurs ont collaboré avec les directrices et directeurs d'école, le personnel et les parents (et, dans une école, les élèves) pour concevoir des plans d'amélioration. Les animatrices et animateurs ont recueilli des données connexes sur la planification de l'amélioration, provenant de sources diverses, et les ont analysées avec des équipes composées de parents et de responsables des écoles afin de jeter les bases du plan. Les écoles visées et les communautés ont entrepris nombre des activités dont il est question dans le présent manuel.

Les écoles ont œuvré à la conception de leurs plans en avril, mai et juin 2000. À la fin du mois de juin, chaque école avait conçu un plan en collaboration avec le conseil d'école, les parents et, dans certains cas, avec d'autres membres de la collectivité en tant que partenaires à part égale. La mise en œuvre de ces plans commencera dans toutes les écoles à l'automne 2000.

L'Association canadienne d'éducation est en train de coordonner un projet de recherche de trois ans portant sur les 10 écoles qui ont participé au projet, examinant le processus de planification de l'amélioration des écoles et évaluant les progrès des élèves, le cas échéant. Kenneth Leithwood, de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario, est responsable de ce projet de recherche.

Durant tout le processus de planification, les directrices et directeurs d'école, le

personnel, les parents et les élèves ont offert des commentaires positifs sur le projet. Vous trouverez certains de leurs commentaires dans la marge du présent manuel.

Ces commentaires ont permis à la CAE de réaliser la vraie valeur du projet. Le travail des directrices et directeurs d'école, du personnel, des conseils d'école, des parents et des élèves qui ont participé au projet a grandement contribué à la préparation de ce manuel et du modèle qu'il propose.

La responsable du projet, les animatrices et animateurs, les commissaires et tout le personnel de la CAE tiennent à remercier tous les participants et participantes de leur enthousiasme, de leur engagement et de leurs suggestions.

Le nom des écoles qui ont participé à ce projet, de même que le nom des représentantes et représentants de ces écoles, figurent sur la liste ci-dessous. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'expérience d'une école spécifique, veuillez vous adresser à la personne dont le nom figure sur la liste.

Responsable du projet : Ruth Lambert (416) 325-1073

Animatrices et animateurs : Anita Barque, Frank Fera et Ken Hanson

Conseil scolaire de district (CSD)	**Directrice ou directeur de l'éducation et numéro de téléphone**	**École et adresse**	**Directrice ou directeur d'école et numéro de téléphone**
Algoma DSB	Ray De Rosario (705) 945-7111	H.M. Robbins Public School 83, rue Balfour Est Sault Ste. Marie ON P6C 1X4	Ron Leishman (705) 945-7119
DSB of Niagara	Bill McLean (905) 641-1550	Princess Margaret School 6624, rue Culp Niagara Falls ON L2G 2C4	Shirley-Ann Teal (905) 354-2333
DSB 38 (London Catholic)	Patrick Dunne (519) 663-2088	St. Mary's School 128, rue William West Lorne ON N0L 2P0	Jennifer Paul-O'Donnell (519) 768-1540
Huron-Superior Catholic DSB	Cecile Somme (705) 945-5400	St. Patrick School 16, avenue Texas Sault Ste. Marie ON P6A 4Y8	Toni Nanne-Little (705) 945-5532
Niagara Catholic DSB	Angelo Di Ianni (905) 735-0240	St. Ann Catholic School 218, rue Main St. Catharines ON L2N 4W1	Richard Cull (905) 934-1755
Thames Valley DSB	John Laughlin (519) 452-2150	J.P. Robarts Public School 84, rue Bow London ON N5V 1B1	Ian Hardie (519) 452-8270
Toronto Catholic DSB	Johanne Stewart (416) 222-8282	St. Veronica School 30, rue Bank Toronto ON M6K 1R3	John Cassidy (416) 393-5280
Toronto DSB	Marguerite Jackson (416) 397-3000	Rose Avenue Public School 675, rue Ontario Toronto ON M4X 1N4	Linda Reichert (416) 393-1260
CSD catholique du Centre-Est de l'Ontario	Marc Godbout (613) 746-2555	École Le Petit Prince 349, rue Olmstead Vanier ON K1L 1B1	Lise Jolicoeur-Boudreau (613) 741-8515
CSD 59 (Est de l'Ontario)	Denis Chartrand (613) 747-3833	École Rose des Vents 1650, 2e rue Est Cornwall ON K6H 2C3	Thérèse Chaput (613) 932-4183

Annexe B : Modèle de plan d'amélioration d'une école

Remarque : Dans ce modèle de plan, qui commence à la page suivante, les termes qui sont familiers aux enseignantes et enseignants et à de nombreux parents sont expliqués au grand public.

Objectif 1 : Accroître les habiletés générales des élèves en écriture, telles que mesurées au moyen de tests standardisés

Cible de rendement : D'ici la fin de la 3e année (2e année de la mise en œuvre), 60 % des élèves qui avaient un niveau de rendement 2 en écriture atteindront le niveau 3.

Point de mire	Stratégies
Évaluation	Le personnel enseignant de chaque année se servira des copies types du curriculum de l'Ontario, publiées par le ministère de l'Éducation, pour élaborer des « grilles » ou des tableaux qui décriront les connaissances et les compétences que les élèves devront démontrer en écriture pour chacun des niveaux de rendement. Il choisira également des exemples de travaux d'élèves illustrant chacun des quatre niveaux de rendement. Cette stratégie sera exécutée de la façon suivante : • Le personnel enseignant de chaque année concevra une activité d'écriture en fin de trimestre à l'intention des élèves. • Le personnel enseignant de chaque année concevra une grille d'évaluation pour cette activité, en tenant compte de la grille d'évaluation du rendement du programme-cadre visé du ministère de l'Éducation, et remettra cette grille aux élèves lorsqu'il leur attribuera le travail. • Le personnel enseignant de chaque année notera ensemble les travaux et choisira un exemple de travail d'écriture représentant chacun des quatre niveaux de rendement. • Le personnel enseignant remettra des exemplaires de la grille aux élèves et à leurs parents. Les élèves utiliseront les grilles et les exemples de travaux susmentionnés (le nom de l'élève ou de l'auteur sera enlevé de tous les modèles) afin d'apprendre comment évaluer leur propre travail. • Le personnel enseignant expliquera comment évaluer un travail d'écriture. • Les élèves, travaillant en groupes de deux, utiliseront la grille et les modèles de travaux pour évaluer mutuellement leurs travaux. Le personnel enseignant et les élèves aideront les parents à comprendre les méthodes d'évaluation. • Le personnel enseignant de chaque année organisera une soirée du curriculum à l'intention des parents pour les aider à comprendre le genre de travail fait à chaque niveau de rendement. • Au cours d'une conférence organisée par les élèves (c'est-à-dire une réunion organisée à l'école, dirigée par une ou un élève, entre l'élève et ses parents, pour discuter des progrès de l'élève; l'enseignante ou l'enseignant est là pour prêter son concours et répondre aux questions, le cas échéant), les élèves aideront leurs parents à comprendre le système d'évaluation.

	Indicateurs de succès	Échéanciers	Responsabilité	Rapport de situation	Révisions
		2e année, 1er, 2e et 3e trimestre		2e année, décembre, mars et juin	
	Activités conçues.		Personnel enseignant		
	Grilles d'évaluation propres aux activités élaborées.		Personnel enseignant de chaque année travaillant en équipe		
	Exemples de travaux choisis.		Personnel enseignant de chaque année travaillant en équipe		
	Exemplaires de la grille remis aux élèves et aux parents.	3e année, 1er trimestre	Personnel enseignant		
		3e année, 1er, 2e et 3e trimestre		3e année, décembre, mars et juin	
			Personnel enseignant		
	Les élèves se donnent des notes et font des commentaires à l'appui de leur évaluation.		Élèves		
		3e année		3e année, décembre, mars et juin	
	Activité organisée. Les parents indiquent qu'ils savent maintenant ce qu'ils doivent rechercher dans les travaux écrits de leurs enfants.		Personnel enseignant, parents		
	Les élèves expliquent bien le système d'évaluation.		Élèves		

(suite à la page suivante)

Objectif 1 : Accroître les habiletés générales des élèves en écriture, telles que mesurées au moyen de tests standardisés (suite)

Point de mire	Stratégies	
Raisonnement et organisation des idées par écrit	Le personnel enseignant expliquera et démontrera des conférences sur le contenu (les élèves travaillent en groupes de deux pour discuter mutuellement du contenu d'un de leurs travaux, non pas de la grammaire, de l'orthographe, etc.), en mettant l'accent sur le raisonnement et l'organisation des idées par écrit. • Le personnel enseignant concevra un organisateur qui permettra aux élèves de mettre l'accent sur le raisonnement et l'organisation des idées durant la conférence sur le contenu. • Les élèves organiseront leur conférence sur le contenu en utilisant l'organisateur. Pendant toute l'année, y compris après les conférences sur le contenu, le personnel enseignant affichera dans les salles de classe des modèles de travaux d'écriture d'élèves qui démontrent de bonnes compétences en raisonnement et en organisation des idées. L'école organisera une réunion sur le curriculum à l'intention des parents. • Le personnel enseignant remettra aux parents des exemplaires de l'organisateur utilisé par les élèves. • Le personnel enseignant donnera des exemples de stratégies que les parents pourront utiliser pour aider les élèves à se focaliser sur le raisonnement et l'organisation des idées en révisant et en annotant leurs propres travaux chez eux.	

	Indicateurs de succès	Échéanciers	Responsabilité	Rapport de situation	Révisions
	Description de la conférence et modèles des types de questions pouvant l'orienter affichés.	3e année, 1er trimestre	Personnel enseignant	3e année, décembre, mars et juin	
	Organisateur créé.		Personnel enseignant		
	Les élèves utilisent l'organisateur lors des conférences sur le contenu pour évaluer mutuellement le raisonnement et l'organisation des renseignements dans leurs travaux écrits.		Personnel enseignant, élèves		
	Modèles de travaux affichés.	3e annee, 1er, 2e et 3e trimestre	Personnel enseignant	3e année, décembre, mars et juin	
		3e année, 2e trimestre		3e année, décembre, mars et juin	
	Exemplaires remis.		Personnel enseignant		
			Personnel enseignant, parents		

Objectif 2 : Accroître le comportement positif des élèves

Cibles de rendement :
1. D'ici la fin de la 3e année (2e année de la mise en œuvre), il y aura une réduction de 50 % du nombre d'incidents d'intimidation signalés.
2. D'ici la fin de la 3e année (2e année de la mise en œuvre), il y aura une réduction de 40 % du nombre d'infractions dues à des problèmes de conduite.

Point de mire	Stratégies
Intimidation	Un comité composé de la directrice ou du directeur d'école, d'enseignantes et d'enseignants, de membres du conseil d'école, de parents et d'autres membres de la collectivité examinera les programmes de lutte contre l'intimidation et décidera d'adopter un programme pour l'école. • Les membres du comité effectueront une recherche documentaire sur le sujet. • Le comité demandera aux éditeurs de programmes de lutte contre l'intimidation de soumettre leurs programmes au comité aux fins d'examen et d'étude. • Le comité consultera les orienteuses et orienteurs. • Le comité préparera un registre sur les incidents d'intimidation à l'intention de la direction; le personnel de direction utilisera ce registre pour recueillir des renseignements sur les incidents d'intimidation spécifiques se produisant à l'école. • Le comité décidera quel programme adopter et prendra les mesures voulues pour l'acquérir (p. ex., l'acheter, le cas échéant). L'école organisera une soirée avec les parents pour expliquer le nouveau programme de lutte contre l'intimidation. L'école offrira à tout le personnel enseignant des programmes de formation sur la mise en œuvre du programme. L'école introduira sous forme de projet pilote un programme de lutte contre l'intimidation au cycle intermédiaire. L'école modifiera le programme, compte tenu des leçons tirées du projet pilote, et introduira le programme à l'échelle de l'école.

	Indicateurs de succès	Échéanciers	Responsabilité	Rapport de situation	Révisions
	Comité formé.	2e année, 1er trimestre	Administration, personnel enseignant, parents	2e année, décembre, mars et juin	
	Documents, programmes, etc., passés en revue et experts, orienteuses et orienteurs, etc., consultés.		Comité		
			Comité		
			Comité		
	Registre créé et maintenu.		Comité, administration		
	Programme acquis et adopté.		Comité, administration		
	75 % des parents assistent à la soirée.	2e année, 1er trimestre	Administration, personnel enseignant, membres du comité	2e année, décembre, mars et juin	
	100 % du personnel suit une formation.	2e année, 1er trimestre	Administration, en collaboration avec des consultants; personnel enseignant	2e année, décembre, mars et juin	
	Diminution de 40 % du nombre d'incidents d'intimidation au cycle intermédiaire.	Mise en œuvre : 2e année, 1er trimestre Indicateur de succès : d'ici la fin de la 2e année	Administration, personnel enseignant	2e année, décembre, mars et juin	
	Diminution de 50 % du nombre d'incidents d'intimidation à l'école.	Mise en œuvre : 3e année, 1er trimestre Indicateur de succès : d'ici la fin de la 3e année	Administration, personnel enseignant	3e année, décembre, mars et juin	

(suite à la page suivante)

Objectif 2 : Accroître le comportement positif des élèves (suite)

Point de mire	Stratégies	
Code de conduite	Un comité composé de la directrice ou du directeur d'école, d'enseignantes et d'enseignants, de membres du conseil d'école, de parents, d'autres membres de la collectivité et d'élèves collaborera à l'élaboration d'un code de conduite. • Comme dans le cas du programme de lutte contre l'intimidation, les membres du comité examineront les renseignements disponibles, y compris le Code de conduite provincial et les codes de conduite des autres écoles et de leur propre conseil scolaire, avant d'élaborer le code. • Le comité préparera un registre d'infractions en matière de conduite que le personnel de direction pourra utiliser pour recueillir des renseignements de base sur les infractions spécifiques. L'école enverra le code à tous les parents; ce code comportera une feuille détachable que les parents retourneront pour accuser réception du code. L'école organisera une assemblée pour présenter le code à tous les élèves. L'école affichera le code dans chaque salle de classe et l'imprimera dans l'agenda. L'administration offrira au personnel des renseignements sur les infractions au code de conduite (indiqués dans le registre) de façon régulière lors des réunions du personnel. L'école introduira le code de conduite et en assurera l'application.	

	Indicateurs de succès	Échéanciers	Responsabilité	Rapport de situation	Révisions
		2e année	Administration, personnel enseignant, conseil d'école, parents, élèves	2e année, décembre, mars et juin	
	Documents, programmes, etc., passés en revue et experts, orienteuses et orienteurs, etc., consultés.				
	Code mis au point.		Administration, comité		
	Registre créé et maintenu.		Administration, comité		
	85 % des parents retournent leur feuille détachable pour accuser réception du code.	2e année, 2e trimestre	Administration, conseil d'école	2e année, décembre, mars et juin.	
	Assemblée organisée; tous les élèves y assistent.	2e année, 2e trimestre	Administration, personnel enseignant	2e année, décembre, mars et juin	
	Affiches expliquant le code posées dans toutes les salles.	2e année, 2e trimestre	Personnel enseignant	2e année, décembre, mars et juin	
	Ordre du jour et procès-verbal de la réunion du personnel indiquant que les renseignements ont été fournis.	2e année (sur une base continue)	Administration	2e année, décembre, mars et juin	
	Début de la mise en œuvre.	2e année, 3e trimestre	Administration, personnel enseignant, parents, élèves	2e année, décembre, mars et juin	
	Diminution de 40 % du nombre d'infractions documentées au code de conduite.	Indicateur de succès : d'ici la fin de la 3e année		3e année, décembre, mars et juin	

Objectif 3 : Aider les parents à favoriser l'apprentissage de leurs enfants à la maison

Cibles de rendement :
1. D'ici la fin de la 3e année (2e année de mise en œuvre), 80 % des parents indiqueront qu'ils aident leurs enfants à faire leurs devoirs de façon régulière.
2. D'ici la fin de la 3e année (2e année de mise en œuvre), il y aura une augmentation de 60 % du taux de devoirs effectués à temps.

Point de mire	Stratégies
Élaborer et mettre en œuvre une politique en matière de devoirs	Un comité composé de la directrice ou du directeur d'école, d'enseignantes et d'enseignants, de membres du conseil d'école, de parents et d'élèves examinera les politiques du ministère de l'Éducation et du conseil en matière de devoirs et soumettra un rapport sur ses conclusions à l'administration, au personnel et au conseil d'école. Le comité élaborera une politique en matière de devoirs incluant les composantes suivantes : • définition des devoirs, y compris les divers types d'activités qui pourraient être incluses; • justification de la raison pour laquelle le personnel enseignant donne des devoirs; • lignes directrices sur la quantité de devoirs; • description des responsabilités du personnel enseignant, des élèves et des parents concernant les devoirs. L'école mettra en œuvre la politique en matière de devoirs. L'école créera un programme d'agenda. • Chaque élève recevra un agenda dans lequel il consignera ses devoirs quotidiens. • Chaque parent devra signer l'agenda pour indiquer qu'il s'est assuré que son enfant a fait ses devoirs. L'école élaborera un guide sur les devoirs, incluant les composantes suivantes : • plan hebdomadaire des devoirs; • détails sur les devoirs (p. ex., présentation des devoirs, degré de participation des parents requis); • renseignements généraux sur le rôle que les parents peuvent jouer pour permettre à leurs enfants de faire leurs devoirs. L'école remettra un guide à chaque élève et en expliquera l'objectif et le contenu à tous les parents.

Indicateurs de succès	Échéanciers	Responsabilité	Rapport de situation	Révisions
Comité formé.	2e année, 1er trimestre	Personnel enseignant, conseil d'école, parents, élèves	2e année, décembre, mars et juin	
Conclusions soumises à l'administration, au personnel et au conseil d'école.				
Politique élaborée.	2e année, 2e trimestre	Personnel enseignant, conseil d'école	2e année, décembre, mars et juin	
Le personnel utilise les lignes directrices pour donner des devoirs.	2e année, 3e trimestre	Personnel enseignant	2e année, décembre, mars et juin	
	3e année (sur une base continue)	Administration, personnel enseignant, parents et élèves	3e année, décembre, mars et juin	
Chaque élève a un agenda et l'utilise.				
80 % des parents signent régulièrement l'agenda de leurs enfants.	D'ici la fin de la 3e année			
Guide créé.	3e année (sur une base continue)	Administration, personnel enseignant	3e année, décembre, mars et juin	
Chaque élève a un exemplaire du guide.				
On a expliqué à tous les parents le guide et son objectif.				

(suite à la page suivante)

Objectif 3 : Aider les parents à favoriser l'apprentissage de leurs enfants à la maison (suite)

Point de mire	Stratégies	
	L'école établira un lien (par téléphone ou par Internet) que les parents pourront utiliser pour vérifier les devoirs qui ont été donnés à leurs enfants. Le personnel enseignant recueillera et consignera des renseignements sur les taux de devoirs effectués, la quantité de devoirs, etc., de façon systématique, à des fins de comparaison.	
Améliorer les connaissances des parents à propos du curriculum	L'école organisera une soirée sur le curriculum à l'intention des parents. • Le personnel enseignant expliquera comment aider les enfants à faire leurs devoirs (par exemple, le personnel enseignant pourrait remettre et expliquer aux parents l'organisateur utilisé pour aider les élèves à améliorer leur raisonnement et l'organisation des renseignements; il pourrait en fait combiner une stratégie de l'objectif concernant l'application du curriculum avec cette stratégie visant à améliorer la participation des parents.)	

	Indicateurs de succès	Échéanciers	Responsabilité	Rapport de situation	Révisions
	Lien établi.	3e année (sur une base continue)	Administration, personnel enseignant	3e année, décembre, mars et juin	
	Collecte et enregistrement des renseignements.	2e année, 1er trimestre (sur une base continue)	Administration, personnel enseignant	2e et 3e année, décembre, mars et juin	
	Augmentation de 60 % des devoirs effectués à temps.	D'ici la fin de la 3e année			
	75 % des parents assistent à cette soirée.	2e année, 1er trimestre	Administration, conseil d'école, personnel enseignant	2e année, décembre, mars et juin	
	Les parents indiquent qu'ils comprennent comment aider leurs enfants à faire leurs devoirs.				

Annexe C : Caractéristiques d'une bonne directrice ou d'un bon directeur d'école

Le leadership de la directrice ou du directeur d'école est une composante primordiale du processus de changement. Les directrices et les directeurs d'école peuvent transformer les écoles en centres d'apprentissage valables pour tous les élèves.

Toute directrice ou tout directeur d'école efficace devrait prendre les mesures suivantes.

1. *Concevoir une vision commune favorisant l'engagement et la partager*

(Répondre à la question suivante : « Quelle devrait être notre préoccupation principale? »)

- Faire participer le personnel, les membres du conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité à la conception d'une vision commune.
- Se servir de l'énoncé de mission et des objectifs du conseil scolaire de district comme base de la vision de l'école.
- Communiquer la vision de l'école au personnel, aux élèves, au conseil d'école, aux parents et au grand public.
- Inviter tous les secteurs de la communauté à soutenir la vision de l'école.
- Expliquer les conséquences pratiques de la vision de l'école pour les programmes, l'enseignement, etc.
- Aider le personnel, les membres du conseil d'école, les parents et la communauté dans son ensemble à comprendre les liens entre les initiatives du ministère de l'Éducation, l'énoncé de mission et les objectifs du conseil scolaire de district et la vision de l'école.

2. *Obtenir un consensus sur les objectifs et les priorités de l'école*

(Répondre à la question suivante : « Quel est notre point focal en matière de changement? »)

- Collaborer avec le personnel, le conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité à l'établissement des objectifs de l'école.
- Veiller à ce que les objectifs de l'école soient limités à un nombre restreint d'objectifs bien définis s'appliquant à tous les élèves de l'école.
- Communiquer les objectifs de l'école à tout le personnel et à tous les élèves, les parents et les autres membres de la collectivité.
- Baser les plans d'amélioration et les décisions explicitement sur ces objectifs.

- Favoriser le soutien et l'engagement à l'égard du plan d'amélioration de l'école.
- Veiller à ce que les enseignantes et les enseignants comprennent bien qu'on s'attend à ce qu'ils fixent leurs propres objectifs professionnels et s'attachent à les réaliser.
- Utiliser les objectifs de l'école comme base de discussions avec les enseignantes et les enseignants sur leurs propres objectifs professionnels.

3. *Créer un milieu scolaire productif*

(Répondre à la question suivante : « Comment collaborer pour s'entraider dans le cadre de ce processus? »)

- Encourager le personnel enseignant qui collabore à l'élaboration de projets conjoints et lui accorder un soutien.
- Appuyer les projets qui préconisent le travail d'équipe.
- Encourager la prise de risques et l'expérimentation et offrir un soutien en la matière; comprendre que les erreurs font partie du processus d'amélioration.
- Accorder aux membres du personnel le soutien dont ils ont besoin.
- Favoriser un milieu qui valorise la diversité et le travail d'équipe et qui met l'accent sur les communications intenses et le partage des renseignements.
- Offrir des possibilités de réseautage au personnel pour qu'il puisse partager ses idées et poser des questions aux autres enseignantes et enseignants de l'école et d'autres écoles.
- Créer et encourager un milieu bienveillant et positif.
- Célébrer les succès et remercier les personnes qui le méritent.

4. *Modifier la structure de l'école pour favoriser la participation à la prise de décision*

(Répondre à la question suivante : « Comment l'école favorisera-t-elle la réalisation de nos objectifs? »)

- Utiliser les réunions du personnel pour encourager la prise de décision conjointe et pour offrir des programmes de perfectionnement professionnel au personnel enseignant.
- Permettre au personnel de gérer ses propres comités de prise de décision.
- Faire confiance au personnel enseignant et lui accorder l'autonomie voulue pour prendre des décisions qui tiennent compte des objectifs de l'école.
- Faire participer le personnel enseignant *avant* de prendre une décision.
- Prendre des décisions unilatérales uniquement lorsque cela s'avère pertinent et informer rapidement le personnel de ces décisions et des motifs sous-jacents.
- Allouer les ressources à l'appui des objectifs de l'école.
- Concevoir des échéanciers, allouer les salles de classe, etc., afin de favoriser la collaboration entre les enseignantes et les enseignants.
- Partager les renseignements avec le personnel pour qu'il puisse prendre des décisions avisées.

- Faire un suivi des décisions prises conjointement avec le personnel enseignant.
- Donner l'occasion au personnel de perfectionner ses compétences en leadership à l'extérieur de l'école.
- Trouver des exemples de leadership de la part du personnel enseignant et des parents et les célébrer.

5. *Modéliser les valeurs promues par l'école*

(Répondre à la question suivante : « Que devons-nous faire différemment pour favoriser le changement? »)

- Diriger en *donnant l'exemple*, plutôt qu'en donnant des ordres.
- Se servir des méthodes de leadership comme modèles dans les rapports avec les élèves, le personnel, le conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité.
- Donner des exemples de modèles de stratégies de résolution de problèmes et de communication que le personnel pourra facilement utiliser lorsqu'il travaille avec les élèves, les parents et les autres enseignantes et enseignants.
- Reconnaître publiquement la participation du personnel aux activités de l'école et aux événements spéciaux.
- Démontrer son appréciation de la contribution du personnel, du conseil d'école, des parents et des autres membres de la collectivité en matière de résolution de problèmes.
- Être au courant des méthodes et des politiques d'éducation et partager ces connaissances avec le personnel, le conseil d'école, les parents et les autres membres de la collectivité.
- Participer à toutes les facettes des activités de l'école.
- Travailler dur et prendre des risques de temps à autre.
- Faire preuve d'énergie et d'enthousiasme.
- Inspirer le respect et faire preuve d'humour pour mettre les choses en perspective.

6. *Offrir une stimulation intellectuelle*

(Répondre à la question suivante : « Comment constituer une communauté d'apprenantes et d'apprenants? »)

- Encourager le personnel à adopter une philosophie d'apprentissage la vie durant.
- Encourager le personnel à se considérer comme faisant partie de la communauté d'apprenantes et d'apprenants, communauté au sein de laquelle on valorise l'apprentissage et l'enseignement.
- Encourager le personnel à réfléchir à ce qu'il fait pour ses élèves et lui donner l'occasion de partager les pratiques exemplaires.
- Encourager le personnel à poursuivre ses propres programmes de perfectionnement professionnel et appuyer ses efforts de perfectionnement.
- Permettre au personnel d'assister à des conférences et à d'autres programmes de perfectionnement professionnel et lui donner l'occasion de partager les renseignements glanés au cours de ces séances.
- Assister à des conférences et partager les idées exposées avec le reste du personnel.

- Lire des livres et de la documentation professionnelle sur des sujets liés aux objectifs de l'école.
- Discuter de ses propres objectifs professionnels avec le personnel et encourager ce dernier à révéler les siens et à en discuter.
- Faire du perfectionnement professionnel le centre d'intérêt des réunions du personnel.
- Utiliser les réunions du personnel et d'autres occasions pour proposer des modèles de stratégies pouvant s'appliquer à la salle de classe.
- Être au courant des tendances et des questions actuelles, de même que des défis et des opportunités au sein du milieu scolaire et de la société dans son ensemble (c'est-à-dire « envisager la situation dans son ensemble ») et communiquer ces renseignements au personnel et à toute la communauté scolaire.

Les bons directeurs et les bonnes directrices d'école démontrent que les écoles sont avant tout des *organismes d'apprentissage* qui mettent l'accent sur le rendement des élèves.

Basé sur des recherches décrites dans Leithwood, K.A. et D. Jantzi, « Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures », *School Effectiveness and School Improvement*, 1990, 1(4), 249–80.

Annexe D : Comprendre les attentes et les niveaux de rendement des programmes-cadres du ministère de l'Éducation

Tous les enseignants et enseignantes doivent comprendre les attentes d'apprentissage des élèves et les niveaux de rendement établis dans les programmes-cadres du ministère de l'Éducation. Lorsque le personnel enseignant comprendra bien ces normes, les données qu'il recueillera sur le rendement des élèves, et qui constituent la base des décisions sur les objectifs et les stratégies d'amélioration des écoles, représenteront des données fiables.

Les ressources et les activités suivantes peuvent servir à accroître la fiabilité des renseignements recueillis par une école sur le rendement des élèves et servir à créer des profils de classe qui sont exacts et utiles pour la planification de l'amélioration de l'école.

Nous réalisons que ces ressources et activités s'adressent au personnel enseignant des écoles élémentaires; cependant, le personnel enseignant des écoles secondaires les trouvera également utiles. À mesure que le ministère de l'Éducation publie des copies types faisant état des niveaux de rendement des élèves dans les nouveaux programmes-cadres du palier secondaire (voir la partie « Ressources » ci-dessous), le personnel enseignant du palier secondaire disposera de ressources supplémentaires. Nous conseillons vivement à ce personnel de lire le matériel suivant et d'utiliser les renseignements qu'il contient pour commencer à préparer des données fiables sur le rendement des élèves, données dont on pourra se servir dans le cadre de la planification de l'amélioration de l'école.

Ressources

Copies types

Le ministère de l'Éducation est en train de publier une série de « copies types » offrant des exemples de travaux d'élèves qui illustrent les quatre niveaux de rendement établis par le ministère pour évaluer les résultats des élèves. Les copies types visent à aider le personnel enseignant à comprendre comment les niveaux de rendement s'appliquent aux travaux des élèves.

En 1999, le ministère de l'Éducation a publié des copies types en lecture et en écriture, en anglais, de la 1re à la 8e année; jusqu'à présent, durant l'année 2000, il a publié des copies types en lecture et en écriture pour le français. Les copies types pour les mathématiques, de la 1re à la 8e année, en anglais et en français, de même que les copies types en français et en anglais pour les cours du palier secondaire, devraient être disponibles d'ici la fin de l'an 2000. (Voir l'annexe G, intitulée « Ressources supplémentaires », pour obtenir les références bibliographiques complètes des copies types publiées jusqu'à présent.)

Outre l'utilisation des copies types pour comprendre les niveaux de rendement, le personnel enseignant devrait réaliser qu'il peut attribuer les tâches figurant dans les copies types, c'est-à-dire les tâches sur lesquelles les modèles des copies types reposent, à ses propres élèves et comparer les résultats de ses élèves à ceux des échantillons représentatifs des copies types. (Chaque copie type contient des instructions complètes à l'intention du personnel enseignant expliquant comment administrer les tâches et les activités sur lesquelles les exemples des copies types sont basés.) Il s'agit d'un excellent moyen d'établir les renseignements de base sur le rendement des élèves. (Nous discuterons de nouveau de ce sujet dans l'activité 2 ci-dessous).

Livrets d'ancrage

Ces livrets sont publiés chaque année par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) pour aider le personnel enseignant à comprendre les niveaux de rendement dont se sert l'OQRE pour noter les tests de lecture, d'écriture et de mathématiques de 3e et de 6e année. Les livrets offrent des exemples clairs de travaux à chaque niveau de rendement. Jusqu'à présent, l'OQRE n'a publié ces livrets qu'en anglais. Des livrets similaires pour les systèmes de langue française seront publiés au cours de la prochaine série de tests de l'OQRE.

Activités

Activité 1 : Évaluation de la fiabilité des notes des bulletins

1. Le personnel enseignant doit consigner les renseignements suivants :

- les notes du bulletin du premier trimestre des élèves de la 4e et de la 7e année en lecture, écriture et mathématiques;
- les niveaux de rendement de l'OQRE pour les élèves de la 4e et de la 7e année, tels que déterminés l'année précédente lorsqu'ils ont subi les tests de l'OQRE de 3e et de 6e année.

2. Le personnel enseignant crée ensuite un tableau par élève, comme celui de la figure D1, afin de comparer les deux séries de notes.

Figure D1. Comparaison des données de l'OQRE et du bulletin d'un élève de 4e année

Matière		Bulletin du premier trimestre	Résultats de l'OQRE
Lecture – Niveau de rendement global		2	3
Écriture – Niveau de rendement global		3	1
Domaines d'étude en mathématiques	Numération et sens du nombre	2	2
	Mesure	1	1
	Géométrie et sens de l'espace	3	3
	Modélisation et algèbre	3	3
	Traitement de données et probabilité	3	3

3. La directrice ou le directeur d'école rencontre, pour discuter des comparaisons, tous les enseignants et enseignantes de la 4e année (individuellement ou en groupe, compte tenu des comparaisons) et tous les enseignants et enseignantes de la 7e année (individuellement ou en groupe, compte tenu des comparaisons).

4. Si les notes du bulletin sont tout à fait différentes de celles des tests de l'OQRE (comme sous la catégorie écriture de la figure D1), les discussions seront centrées sur la série suivante de questions :

- Y a-t-il quelque chose dans les notes qui vous surprend?
- Y a-t-il quelque chose qui vous préoccupe?
- Dans quelle mesure les notes correspondent-elles à votre impression du travail quotidien de l'élève?
- Les notes semblent-elles justes par rapport à votre expérience en salle de classe?
- Les résultats de l'élève aux tests de l'OQRE correspondaient-ils à vos attentes?
- Quelles sont certaines des différences entre les résultats aux tests de l'OQRE et les notes de votre bulletin?
- Quelles sont certaines des différences entre les travaux de l'élève pour le test de l'OQRE et ceux se trouvant dans le dossier de l'élève?
- Comment expliquez-vous ces différences?

5. À l'issue de cette discussion, chaque enseignante ou enseignant devrait examiner et comparer des échantillons de travaux en salle de classe de chaque élève dans la matière visée (écriture à la figure D1) avec les travaux soumis dans cette matière par l'élève au test de l'OQRE. Dans la plupart des cas, les échantillons seront relativement similaires, car l'échantillon pour l'OQRE a été réalisé en mai et le travail en salle de classe entre le mois de septembre et celui de novembre.

6. Si les notes de l'OQRE et celles du bulletin divergent considérablement (comme dans la catégorie écriture de la figure D1), l'enseignante ou l'enseignant et la directrice ou le directeur d'école devraient décider si l'enseignante ou l'enseignant devrait suivre un programme de perfectionnement professionnel sur l'évaluation afin de mieux comprendre les niveaux de rendement du ministère.

Activité 2 : Création de profils de classe

Production de renseignements de base sur le rendement des élèves :

1. En juin (ou à la fin du dernier trimestre ou semestre pour les écoles secondaires), le personnel enseignant devra demander aux élèves d'accomplir les tâches précisées dans la copie type du ministère de l'Éducation dans la matière visée, soit le même travail que celui sur lequel les modèles de la copie type reposent.

2. Les enseignantes et les enseignants se serviront des modèles de travaux d'élèves des copies types lorsqu'ils noteront les travaux de leurs propres élèves pour les aider à déterminer le niveau de rendement de chaque élève.

3. Le personnel enseignant transmettra ces travaux et le niveau de rendement qui leur a été attribué à l'enseignante ou à l'enseignant de l'élève de l'année suivante. Ce « portefolio » représentera les documents d'évaluation de base au cours de l'année scolaire suivante.

Évaluation du rendement de l'élève durant l'année :

1. Le personnel enseignant choisit un travail de fin de trimestre ou de semestre (novembre/décembre et mars au palier élémentaire) similaire au travail figurant dans la copie type du ministère de l'Éducation pour cette matière. Par exemple, au palier élémentaire, le travail pourrait être un passage de lecture comportant des questions, une rédaction et un problème de mathématiques pour chaque domaine d'étude du programme-cadre de mathématiques.
2. Les enseignantes et enseignants de la même année (par exemple, tous les enseignants et enseignantes de 3e année; au palier secondaire, les enseignantes et enseignants de la même année ou enseignant la même matière) notent ensemble cinq ou six travaux pour veiller à adopter une méthode uniforme mutuellement acceptable, reposant sur les attentes et les niveaux de rendement des programmes-cadres.

Figure D2. Profil de classe en lecture

Nom de l'élève	Niveau de rendement
Élève A	3
Élève B	2
Élève C	3

Figure D3. Profil de classe en écriture

Nom de l'élève	Niveau de rendement
Élève A	3
Élève B	2
Élève C	3

Figure D4. Profil de classe en mathématiques

Nom de l'élève	Numération et sens du nombre	Mesure	Géométrie et sens de l'espace	Modélisation et algèbre	Traitement de données et probabilité
Élève A	3	4	4	3	3
Élève B	3	3	2	2	2
Élève C	2	3	2	3	3

3. Le même groupe d'enseignantes et d'enseignants choisit ensuite un des travaux des élèves représentant le niveau 4 de rendement, un travail représentant le niveau 3, un travail représentant le niveau 2 et un autre travail représentant le niveau 1 (c'est-à-dire des exemples des travaux de niveau A, B, C et D).

4. Le personnel enseignant utilise les exemples des travaux d'élèves choisis à l'étape 3 pour attribuer des notes ou des niveaux de rendement aux autres travaux.

5. Le personnel enseignant crée un profil de classe incluant les niveaux de rendement de tous les élèves pour la ou les matières visées. Les figures D2, D3 et D4 donnent des exemples de profils de classe en lecture, écriture et mathématiques au palier élémentaire.

6. Le personnel enseignant et la directrice ou le directeur d'école se réuniront trois fois par an pour discuter des profils de classe.

7. Le personnel enseignant et les directrices et directeurs d'école peuvent comparer les notes des profils de classe à celles du bulletin scolaire et aux résultats obtenus aux tests de l'OQRE. (Les directrices et directeurs d'école peuvent désormais faire électroniquement le total des notes du bulletin, ce qui facilite cette tâche).

8. Le personnel enseignant et les directrices et directeurs d'école peuvent vouloir discuter de l'utilisation de programmes spéciaux ou de l'adaptation des stratégies d'enseignement afin d'aider les élèves dont les résultats sont médiocres à faire des progrès. Ils peuvent également vouloir mettre l'accent sur des stratégies qui permettraient aux élèves de niveau 2 qui s'approchent du niveau 3 d'atteindre la norme provinciale.

9. **Remarque :** Le personnel enseignant devrait prendre l'habitude de créer un tableau ou une grille d'évaluation du rendement similaire à la grille d'évaluation figurant dans les programmes-cadres et les copies types *pour chaque travail ou test majeur* donné aux élèves. En précisant pour les élèves les attentes spécifiques au travail ou au test et en leur donnant la grille d'évaluation dont ils se serviront pour évaluer leurs travaux, les enseignantes et les enseignants pourront aider les élèves à se focaliser sur les connaissances et les compétences qu'ils doivent acquérir *et démontrer* pour améliorer leur niveau de rendement. Le personnel enseignant se dotera également ainsi de normes élaborées minutieusement, basées sur les documents du ministère, en fonction desquelles il pourra noter chaque travail ou test.

Annexe E : Modèle de questionnaire à l'intention des parents

Votre opinion nous importe! Dans quelle mesure l'école [insérer le nom de l'école] écoute-t-elle et tient-elle compte de l'opinion des parents et des tutrices et tuteurs?

Nous voulons connaître vos impressions et vos commentaires sur notre école. Vos opinions influent sur notre planification, les méthodes d'enseignement et d'évaluation de vos enfants et notre mode de communication avec vous.

- Recevez-vous les renseignements que vous souhaitez recevoir sur l'orientation adoptée par notre école?
- Comprenez-vous bien nos politiques et méthodes?
- Vous tient-on au courant des progrès de votre enfant?
- Avez-vous l'impression d'avoir l'occasion de participer à la vie de l'école?
- Le conseil d'école défend-il bien vos intérêts en tant que parent?

Nous avons besoin de savoir.

Le présent questionnaire vise à connaître votre opinion sur la qualité des programmes et des services de l'école [insérer le nom de l'école]. Ce questionnaire, envoyé [X] fois par an, est l'un des moyens permettant à notre école de faire participer les parents. Les résultats globaux de ce questionnaire seront publiés dans notre bulletin et affichés sur notre site Web [insérer l'adresse du site Web, le cas échéant]. Toutes les réponses individuelles seront confidentielles.

Veuillez remplir ce formulaire et le renvoyer en le remettant à votre enfant (un élève par famille), d'ici le [insérer la date d'échéance], à :

[insérer le nom de la personne-ressource]
[insérer l'adresse de l'école]

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me téléphoner, [insérer le nom de la directrice ou du directeur de l'école], au [insérer le numéro de téléphone].

Nous vous remercions de votre temps et de votre participation. Ensemble, nous assurerons un avenir meilleur aux enfants!

Cordialement,

[insérer le nom ou la signature de la directrice ou du directeur d'école]

[commencer une nouvelle page ou un nouveau panneau]

Questionnaire à l'intention des parents et des tutrices et tuteurs de l'école [insérer le nom de l'école]

Vos impressions, vos idées et vos commentaires sur notre école influeront sur notre planification, nos programmes et nos services. Veuillez nous aider en consacrant quelques minutes de votre temps pour répondre aux questions suivantes. Tous les renseignements personnels et toutes les réponses individuelles seront confidentiels.

Remarque : Le présent questionnaire vous prendra environ 25 minutes à remplir. Si vous souhaitez obtenir d'autres exemplaires, veuillez nous téléphoner au [insérer le numéro de téléphone].

Date : _____

Nom (facultatif) : _____

Année(s) de l'enfant ou des enfants : _____

Instructions pour répondre au questionnaire :

Ce questionnaire comporte deux parties. La partie A pose des questions générales auxquelles on doit répondre par Oui ou Non. La partie B inclut des questions qui reposent sur des travaux de recherche expliquant quelles sont les composantes d'une bonne école. Vous pouvez y répondre en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion.

Partie A

Veuillez encercler OUI ou NON.

1. Les objectifs de notre école visant à améliorer l'apprentissage sont faciles à comprendre. OUI NON
2. Je comprends le code de conduite de l'école. OUI NON
3. Le personnel a des attentes élevées pour tous les élèves. OUI NON
4. Je comprends la politique de l'école en matière de devoirs. OUI NON
5. Les membres du personnel se sentent responsables du succès scolaire des élèves OUI NON
6. L'école me tient au courant des changements apportés aux programmes et aux tâches courantes. OUI NON

7. Je comprends comment l'école évalue les progrès de mon enfant. OUI NON

8. L'école accueille les parents chaleureusement. OUI NON

9. Je sais à qui m'adresser au conseil d'école. OUI NON

10. J'aimerais participer davantage à la vie de l'école. OUI NON

Partie B

Veuillez encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion sur chacun des énoncés suivants.

	Toujours	Parfois	Rarement
Vision claire et articulée			
1. La vision de l'école concernant le rendement des élèves est communiquée clairement.	1	2	3
2. La directrice ou le directeur insiste sur la vision de l'école.	1	2	3
3. Le conseil d'école appuie cette vision.	1	2	3
4. Le plan d'amélioration de l'école peut être consulté.	1	2	3
5. Je connais les priorités de l'école.	1	2	3
Milieu sûr et ordonné			
1. Notre école est un milieu d'apprentissage, de travail et de visite sûr.	1	2	3
2. Mon enfant se sent en sécurité à l'école.	1	2	3
3. Mon enfant aime l'école.	1	2	3
4. Mon enfant aime son professeur.	1	2	3
5. Les politiques et les attentes de l'école en matière de discipline et de comportement sont claires et faciles à comprendre.	1	2	3
Attentes élevées			
1. La directrice ou le directeur et le personnel enseignant de l'école sont convaincus que tous les élèves peuvent apprendre et réussir.	1	2	3

	Toujours	Parfois	Rarement
2. La directrice ou le directeur et le personnel enseignant de l'école sont des modèles de civisme et de comportement positif.	1	2	3
3. Le personnel enseignant de l'école célèbre les réalisations des élèves.	1	2	3

Accent mis sur un rendement élevé de la part des élèves

1. Je reçois des renseignements sur le curriculum de l'Ontario.	1	2	3
2. Les renseignements sur le curriculum de l'Ontario sont clairs et faciles à comprendre.	1	2	3
3. Je reçois des renseignements sur les normes de la province concernant l'apprentissage et le rendement des élèves.	1	2	3
4. Je reçois des renseignements sur le bulletin provincial.	1	2	3
5. Les élèves de notre école consacrent la majeure partie de leur temps à des activités directement liées à l'apprentissage.	1	2	3
6. Les devoirs de mon enfant sont accompagnés d'instructions claires (p. ex., attentes, dates d'échéance).	1	2	3
7. Mon enfant reçoit des devoirs qui l'encouragent à me parler de sa journée à l'école.	1	2	3
8. Je reçois de l'école des idées d'activités pour aider mon enfant à apprendre.	1	2	3

Leadership en matière d'enseignement

1. La directrice ou le directeur comprend qu'on la ou le tiendra responsable des résultats scolaires des élèves de l'école.	1	2	3
2. Le personnel enseignant comprend le curriculum de l'Ontario.	1	2	3
3. La directrice ou le directeur et le personnel enseignant communiquent clairement leurs attentes en ce qui concerne le succès des élèves.	1	2	3

	Toujours	Parfois	Rarement
Suivi fréquent des progrès des élèves			
1. Le professeur de mon enfant m'informe de ses progrès.	1	2	3
2. Le professeur m'explique comment les travaux de mon enfant sont notés.	1	2	3
3. L'école m'aide à comprendre comment je peux aider mon enfant à se fixer des objectifs éducatifs.	1	2	3
4. L'école me contacte lorsque mon enfant éprouve des difficultés.	1	2	3
5. J'assiste aux entrevues entre les parents et le personnel enseignant.	1	2	3
6. L'école me donne l'impression de participer pleinement à l'éducation de mon enfant.	1	2	3
Liens étroits entre le foyer et l'école			
1. L'école favorise la participation des parents à la planification.	1	2	3
2. L'école fait participer les parents à l'élaboration des différentes politiques (p. ex., devoirs, conduite).	1	2	3
3. Je reçois une invitation pour les activités scolaires bien à l'avance.	1	2	3
4. Le conseil d'école défend bien les intérêts des parents.	1	2	3
5. Le conseil d'école contribue au succès de l'école.	1	2	3
6. Je reçois des renseignements sur les activités de l'école.	1	2	3
7. Je travaille comme bénévole à l'école.	1	2	3
8. Lorsque je travaille comme bénévole, le personnel me donne des instructions claires sur mon rôle.	1	2	3
9. Je me sens capable de faire mon travail de bénévole, grâce à la formation que j'ai reçue.	1	2	3

	Toujours	Parfois	Rarement
10. J'ai l'impression que le personnel de l'école apprécie ma contribution de bénévole.	1	2	3

Avez-vous d'autres commentaires dont vous aimeriez nous faire part? Veuillez préciser.

_____

_____

_____

Veuillez retourner ce questionnaire en le remettant à votre enfant (un élève par famille), d'ici le [insérer la date d'échéance], à :

[insérer le nom de la personne-ressource]
[insérer le nom de l'école]

Si vous avez des questions à propos du présent questionnaire ou si vous souhaitez faire des suggestions en vue d'améliorations, veuillez téléphoner au [insérer le numéro de téléphone].

Nous vous remercions.

Annexe F : Modèle de texte pour une brochure que les directrices et directeurs d'école pourront envoyer aux parents avec une copie de leur plan d'amélioration de l'école

Plan d'action permettant d'assurer le succès des élèves

[titre de la page de garde]

[Texte intérieur (le texte peut être présenté sous forme de « panneaux » ou de brochure) :]

[insérer la date]

À l'intention des parents et des tutrices ou tuteurs des élèves de l'école [insérer le nom de l'école]

Les parents se posent souvent les questions suivantes : « Qu'est-ce que mon enfant apprend? », « Quels sont ses résultats par rapport aux autres? » et « Que puis-je faire pour l'aider? »

Les plans d'amélioration des écoles visent à nous aider, vous et moi, à répondre à toutes ces questions.

Les bons plans d'amélioration des écoles aident ces dernières à concevoir des stratégies d'enseignement, des méthodes administratives et des programmes d'apprentissage supérieurs. Ils rendent hommage aux succès passés et en tiennent compte. Ils créent un dynamisme et un but pour les élèves, le personnel enseignant, le personnel de soutien, le personnel administratif et les parents. Ils nous invitent tous à apporter des changements positifs et à adopter comme objectif final d'aider les élèves à améliorer leur rendement scolaire.

À l'école [insérer le nom de l'école], c'est notre première priorité.

Nous estimons que les parents ayant des enfants d'âge scolaire ont certains droits sur le plan de l'éducation de leurs enfants, soit :

- le droit de connaître les résultats scolaires des élèves de l'école;
- le droit de connaître les mesures que l'école a l'intention de prendre pour améliorer le rendement des élèves;
- le droit de contribuer au développement et à l'amélioration de l'école;
- le droit d'être consultés et de recevoir de l'information à propos des décisions influant sur l'apprentissage de leurs enfants.

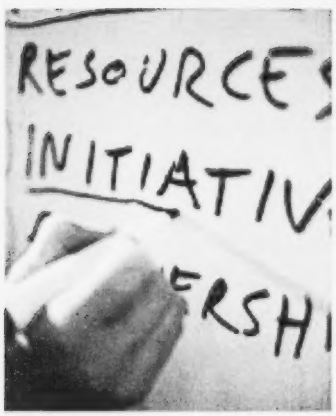
Comme nous croyons en ces droits, en [insérer le mois approprié] dernier, nous avons encouragé les parents et les autres membres de la collectivité, de même que leurs représentantes et représentants au conseil d'école, à participer à la conception du plan d'amélioration de l'école [insérer le nom de l'école].

Nous tenons à remercier sincèrement tous ceux et celles d'entre vous qui ont participé à l'élaboration de ce plan de votre collaboration et de votre participation. Sans vous, ce projet n'aurait pas vu le jour.

L'école [insérer le nom de l'école] dispose dorénavant d'un plan d'amélioration de l'école!

La présente brochure a été conçue pour vous aider à :

- comprendre notre plan d'amélioration;
- comprendre les objectifs que nous avons fixés;
- comprendre certaines des stratégies qui nous permettront d'atteindre ces objectifs;
- participer à la mise en œuvre du plan;
- participer au contrôle et à l'évaluation des progrès sur le plan de la réalisation des objectifs.



Si vous avez des questions ou des préoccupations, si vous aimeriez voir une copie du plan complet ou si vous aimeriez participer à la mise en œuvre ou au contrôle du plan, veuillez nous rendre visite, nous écrire, nous téléphoner ou nous envoyer une télécopie ou un message électronique. Vous trouverez à la fin de la présente brochure les renseignements vous permettant de communiquer avec nous.

Cordialement,

[insérer le nom de la directrice ou du directeur d'école]

[commencer un nouveau panneau ou une nouvelle page]

Quelles sont les composantes d'un bon plan d'amélioration de l'école?

Les meilleurs plans d'amélioration des écoles :

- accordent la priorité aux élèves en mettant l'accent avant tout sur l'amélioration du niveau de rendement scolaire;
- font participer le conseil d'école, les parents et la collectivité de même que la directrice ou le directeur d'école et le personnel enseignant à l'élaboration, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation du plan;
- rendent hommage à la nature et aux caractéristiques uniques de la communauté scolaire;
- respectent les normes de la province en matière d'apprentissage et de rendement des élèves;
- reposent sur des données fiables;
- tiennent compte des recherches sur les éléments qui assurent l'efficacité des écoles;
- sont réalistes tout en adoptant des normes élevées;
- sont faciles à comprendre par tous les intervenants du monde de l'éducation;
- sont flexibles et sujets à des changements.

Qu'est-ce qui fait une bonne école?

Selon les recherches, voici les caractéristiques des bonnes écoles :

- une vision de l'apprentissage claire et articulée;
- un milieu sûr et ordonné;
- un climat où le succès est attendu de la part de tous les élèves;

- un accent mis sur un rendement élevé grâce à une excellente application du curriculum;
- un leadership de la part de la directrice ou du directeur d'école;
- un suivi fréquent des progrès des élèves;
- des liens étroits entre le foyer et l'école.

Notre équipe de planification de l'amélioration des écoles a tenu compte de tous ces éléments dans le cadre de ses délibérations. Nous avons adopté un plan en lequel nous avons confiance et nous sommes déterminés à le réaliser. Les objectifs de ce plan représenteront les priorités de l'école [insérer le nom de l'école] pour au moins les deux prochaines années.

Quels sont les objectifs du plan d'amélioration de l'école [insérer le nom de l'école]?

Grâce à l'aide de notre équipe de planification de l'amélioration de l'école, du conseil d'école, des parents et des autres membres de la collectivité, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur les composantes suivantes.

Pour améliorer l'application du curriculum, notre objectif consiste à [insérer l'objectif pour ce domaine prioritaire].

Nous avons basé notre décision en la matière sur une étude des diverses données sur le rendement des élèves de notre école. Nous avons examiné [adapter le texte suivant, le cas échéant] le total des notes du bulletin, les résultats obtenus aux tests administrés par l'Office provincial de la qualité et de la responsabilité en éducation et les résultats des tests auxquels nos élèves ont participé et qui ont été administrés par le conseil ou les organismes éducatifs nationaux et internationaux suivants : [indiquer le nom des organismes, le cas échéant].

Bien que certains ou tous les élèves puissent faire des progrès dans d'autres matières, après de longues et mûres discussions, nous avons décidé que cet objectif devrait constituer notre priorité en matière d'application du curriculum au cours des deux prochaines années.

[Facultatif : Inclure des renseignements sur certains points de mire, stratégies et échéanciers permettant de respecter cet objectif.]

Pour améliorer le milieu scolaire, notre objectif consiste à [insérer l'objectif pour ce domaine prioritaire].

Nous avons décidé de concentrer nos efforts sur cet objectif après avoir étudié toute une série de renseignements sur notre école : [adapter ce qui suit, le cas échéant] chiffres sur l'assiduité des élèves et les suspensions, conduite des élèves et incidents de comportement inapproprié, pourcentage des élèves faisant leurs devoirs, degré de participation des élèves aux diverses activités scolaires et types de prix décernés aux élèves dans notre école. Nous avons également examiné les réponses des parents et des autres membres de la collectivité au questionnaire sur notre école que nous avons envoyé en [insérer le mois approprié] dernier.

Bien qu'il y ait plusieurs façons d'améliorer le milieu d'apprentissage de notre école, après de longues et mûres discussions, nous avons décidé que cet objectif devrait constituer notre priorité en matière d'amélioration du

milieu d'apprentissage au cours des deux prochaines années.

[Facultatif : Inclure des renseignements sur certains points de mire, stratégies et échéanciers permettant de respecter cet objectif.]

Pour accroître la participation des parents, notre objectif consiste à [insérer l'objectif pour ce domaine prioritaire].

Nous souhaitons que tous les parents se sentent les bienvenus dans nos écoles. Nous voulons vous aider à comprendre les programmes-cadres du ministère de l'Éducation et les méthodes d'évaluation des progrès de vos enfants. Nous souhaitons que vous deveniez des partenaires à part entière dans l'éducation de vos enfants.

Nous réalisons que vous avez des obligations professionnelles et familiales qui risquent de limiter le temps et les efforts que vous pouvez consacrer à la participation à la vie de l'école. Nous avons essayé de trouver des moyens novateurs de participation, tels que des activités que vous pouvez faire avec votre enfant à la maison. Notre objectif tient compte de ces facteurs.

Nous avons basé notre décision sur les commentaires du questionnaire envoyé aux parents, dont il est question ci-dessus, de même que sur l'étude de notre profil d'école. Vous avez reçu une copie du profil d'école, une description détaillée de notre école et de sa communauté, dans [insérer les renseignements appropriés]. Après de longues et mûres délibérations, nous avons décidé que cet objectif devrait constituer notre priorité pour accroître la participation des parents au cours des deux prochaines années.

[Facultatif : Inclure des renseignements sur certains points de mire, stratégies et échéanciers permettant de respecter cet objectif.]

Où trouver d'autres renseignements sur notre plan ou sur votre participation?

Vos questions sont les bienvenues. Si vous souhaitez obtenir une copie du plan complet, veuillez vous rendre à l'école.

Nous encourageons votre participation à la mise en œuvre et au contrôle de notre plan. En outre, nous vous conseillons vivement d'adopter comme vôtres les objectifs que nous avons fixés. Nous avons non seulement besoin de votre participation, mais également de votre passion et de vos atouts. Ensemble, nous *pouvons* édifier une école et une communauté qui feront des enfants leur priorité.

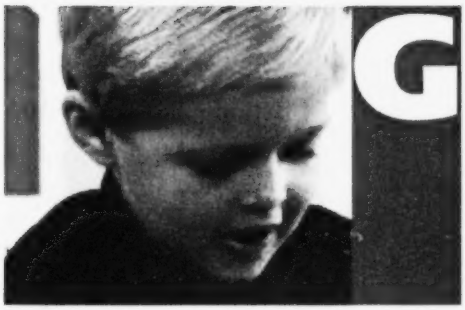
Vous pouvez communiquer avec nous de plusieurs façons.

Vous pouvez nous écrire ou nous rendre visite à l'adresse suivante : [insérer l'adresse de l'école]

Vous pouvez nous téléphoner au : [insérer le numéro de téléphone de l'école]

Vous pouvez nous envoyer une télécopie au : [insérer le numéro de télécopieur de l'école]

Vous pouvez nous envoyer un message électronique à : [insérer l'adresse électronique de l'école]



Annexe G : Ressources supplémentaires

Publications générales en français

Conférence des évêques catholiques de l'Ontario. « L'école catholique au cœur du monde : Lettre pastorale des évêques de l'Ontario ». Ottawa, Novalis, 1989.

——— *Enseignement religieux pour les écoles catholiques de langue française : Le curriculum de l'Ontario de la 1re à la 8e année*. Ottawa, Office provincial de l'éducation de la foi catholique de l'Ontario, 1999.

——— *Enseignement religieux pour les écoles catholiques de langue française : Le curriculum de l'Ontario de la 9e à la 12e année*. Ottawa, Office provincial de l'éducation de la foi catholique de l'Ontario, 2000.

——— *La pastorale scolaire : Fondements, orientations et considérations pour les écoles catholiques de langue française de l'Ontario*. Ottawa, Office provincial de l'éducation de la foi catholique de l'Ontario, 1993.

——— « Vision du leadership au cœur de l'école catholique : Lettre pastorale à la communauté catholique franco-ontarienne ». Toronto, la Conférence, 1993.

Congrégation pour l'éducation catholique. *L'école catholique au seuil du troisième millénaire*. Vatican, Libreria Editrice Vaticana, 1998.

Office provincial de l'éducation de la foi catholique de l'Ontario. *Fondements et critères pour la rédaction de programmes d'études pour les écoles catholiques de langue française de l'Ontario*. Ottawa, l'Office, 1997.

Ontario. Commission d'amélioration de l'éducation. *La voie de l'avenir III : Rapport sur le rôle des conseils d'école*. Toronto, la Commission, 1998.

——— *La voie de l'avenir IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité*. Toronto, la Commission, 2000.

Ontario. Ministère de l'Éducation. *Le curriculum de l'Ontario, 11e et 12e année*. (Un document par matière). Toronto, le Ministère, 2000.

——— *Le curriculum de l'Ontario : Copies types de la 1re à la 8e année – Écriture*. Toronto, le Ministère, 2000.

——— *Le curriculum de l'Ontario : Copies types de la 1re à la 8e année – Lecture*. Toronto, le Ministère, 2000. (Remarque : Le ministère prévoit publier trois documents de copies types pour les mathématiques au palier élémentaire et un certain nombre de documents pour le palier secondaire d'ici la fin de l'an 2000.)

Ontario. Ministère de l'Éducation et de la Formation. *Le curriculum de l'Ontario, de la 1re à la 8e année.* (Un document par matière.) Toronto, le Ministère, 1997.

——— *Le curriculum de l'Ontario, 9e et 10e année.* (Un document par matière.) Toronto, le Ministère, 1999.

Publications générales en anglais

Barth, Roland S. *Improving Schools From Within: Teachers, Parents, and Principals Can Make the Difference.* San Francisco, Californie, Jossey-Bass Publishers, 1990.

Cotton, Kathleen. *The Schooling Practices That Matter Most.* Alexandria, Virginie, Association for Supervision and Curriculum Development, 2000.

Epstein, Joyce L., K.C. Salinas et V. Jackson. *TIPS, Teachers Involve Parents In Schoolwork: Manual for Teachers – Language Arts, Science/Health and Math.* Baltimore, Maryland, Johns Hopkins University, Center on School, Family and Community Partnerships, 1995.

Epstein, Joyce L., L. Coates, K.C. Salinas, M.G. Sanders et B.S. Simon. *School, Family and Community Partnerships: Your Handbook for Action.* Thousand Oaks, Californie, Corwin Press, 1997.

Joyce, Bruce R., James Wolf et Emily Calhoun. *The Self-Renewing School.* Alexandria, Virginie, Association for Supervision and Curriculum Development, 1993.

Leithwood, K.A. *Planned Educational Change: A Manual of Curriculum Review, Development and Implementation (CRDI) Concepts and Procedures.* Toronto, OISE Press, 1986. Informal series, 66.

Leithwood, K.A. et Robert Aitken. *Making Schools Smarter: A System for Monitoring School and District Progress.* Thousand Oaks, Californie, Corwin Press, 1995.

Levine, Daniel U. et Lawrence W. Lezotte. *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice.* Madison, Wisconsin, National Centre for Effective Schools, Research & Development, 1990.

Lezotte, Lawrence W. et Barbara C. Jacoby. *A Guide to the School Improvement Process Based on Effective Schools Research.* Okemos, Michigan, Effective Schools Products, en cooperation avec le Michigan Institute for Educational Management, 1990.

Ontario Catholic School Trustees' Association. *Defining Catholic Education Distinctiveness: A Template of Services and Dimensions Specific to Catholic Boards.* Toronto, l'Association, 1999.

——— *Speaking as Brothers and Sisters.* Toronto, l'Association, 1995.

Ontario Conference of Catholic Bishops. « For the Good of All: A Pastoral Letter from the Ontario Conference of Catholic Bishops ». Toronto, la Conference, 1992.

——— « Fulfilling the Promise, The Challenge of Leadership: A Pastoral Letter to the Catholic Education Community ». Toronto, la Conference, 1993.

Schmoker, Michael J. *Results: The Key to Continuous School Improvement*. 2e edition. Alexandria, Virginie, Association for Supervision and Curriculum Development, 1999.

Sutton, Ruth. *School Self-Renewal*. Salford, U.K., RS Publications, 1994. Réimprimé en Nouvelle-Zélande, 1995. (Pourrait avoir été publié par l'auteur. L'adresse pour RS Publications est 29 Nevile Court Road, Salford M7 3PS, U.K.)

Périodiques, articles et mémoires

Black, Susan. « The Truth About Homework: What Research Says Might Surprise You ». *American School Board Journal*, 1996, 183(10), 48–51.

Epstein, Joyce L., S.C. Herrick et L. Coates. « Effects of Summer Home Learning Packets on Student Achievement in Language Arts in the Middle Grades ». *School Effectiveness and School Improvement*, 1996, 7(4), 383–410.

Heft, James. « Catholic Identity and the Future of Catholic Schools ». *The Catholic Identity of Catholic Schools*, vol. 2 de *Catholic Schools for the 21st Century*, par James Heft et Carleen Reck. Washington, D.C., National Catholic Education Association, 1991.

Leithwood, K.A. et D. Jantzi. « Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures ». *School Effectiveness and School Improvement*, 1990, 1(4), 249–80.

Ressources électroniques

Alberta. Alberta Education. « Alberta Initiative for School Improvement: Administrative Handbook », 1999. <http://www.learning.gov.ab.ca/sib/aisi>

British Columbia. Ministry of Education. « Accountability in the Education Systems », 1996. <http://www.bced.gov.bc.ca/accountability/>

National Network of Partnership Schools, Johns Hopkins University. <http://www.csos.jhu.edu/p2000/index.htm>

Système d'information et de recherche sur l'éducation au Canada. « Études canadiennes sur l'efficacité et l'amélioration des écoles ». <http://ceris.schoolnet.ca/e/GoodSchool2.html>

Les sites et les liens électroniques listés ci-dessus ont été conçus par ou pour des organismes autres que la Commission d'amélioration de l'Éducation. Ces organismes sont responsables du contenu de leur site respectif. Il se peut que ces sites ne soient pas disponibles en français. Veuillez adresser vos commentaires ou demandes de renseignements à ces organismes.

Commission
d'amélioration
de l'éducation

Novembre 2000

© Commission d'amélioration de l'éducation
ISBN 0-7794-0286-3

13e étage, édifice Mowat
900, rue Bay
Toronto ON M7A 1L2
Téléphone : (416) 325-1073
1-800-344-6582
Télécopieur : (416) 325-1080
amelioration@edu.gov.on.ca
http://eic.edu.gov.on.ca